PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian

■ Wayan Gede Supartha, Desak Ketut Sintaasih

PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI

Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian

WAYAN GEDE SUPARTHA • DESAK KETUT SINTAASIH

PROGRAM STUDI MANAJEMEN, FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS UDAYANA
2017

PENGANTAR

PERILAKU ORGANISASI

Teori , Kasus , dan Aplikasi Penelitian

PENGANTAR

PERILAKU ORGANISASI

Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian

WAYAN GEDE SUPARTHA
DESAK KETUT SINTAASIH

PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI
Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian

WAYAN GEDE SUPARTHA
DESAK KETUT SINTAASIH

Cover Design : M. Setia
Lay Out : N. Bakti

Cetakan : I April 2017
ISBN : 978-602-9138-89-4
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Penerbit : CV. Setia Bakti
Jl. Padma 30 Penatih Denpasar Timur
esbeutama@yahoo.com

Isi di luar tanggung jawab percetakan
PT. Mabhakti

PRAKATA

Puji syukur disampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat rahmatNya buku **"Pengantar Perilaku Organisasi: Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian"** ini dapat diselesaikan pada waktunya.

Buku ini diharapkan dapat membantu para mahasiswa Program Studi Manajemen atau para pembaca untuk mendapatkan uraian tentang konsep teori Perilaku Organisasi, Kasus dan Aplikasi Penelitian dalam dunia nyata. Buku ini disusun dengan mengacu pada Garis – Garis Besar Program Pengajaran (GBPP) Perilaku Organisasi (PO) yang dikeluarkan oleh Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana.

Materi buku ini disusun secara ringkas yang mencerminkan konsep perilaku organisasi, perspektif mikro perilaku organisasi, motivasi dalam organisasi, nilai, sikap dan kepuasan kerja, proses pembelajaran, dinamika perilaku dalam organisasi, kepemimpinan dalam organisasi, komunikasi dan pengembangan kepuasan dalam organisasi, teori dan struktur organisasi, budaya organisasi, horizon perilaku organisasi serta kasus dan aplikasi penelitian tentang perilaku organisasi.

Pada kesempatan ini, disampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana serta kepada Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana atas bantuan dan dukungannya. Secara khusus ucapan terima kasih disampaikan kepada ; I Wayan Suana, I Wayan Mudiartha Utama, I Komang Ardana, Supriyadi, dan Made Surya Putra yang telah ikut dalam penelitian tentang Perilaku Organisasi.

Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada Putu Roby yang telah membantu dalam proses penulisan naskah buku ini. Kepada rekan-rekan Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, serta rekan-rekan Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Mahasaraswaty dan rekan-rekan Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Warmadewa disampaikan ucapan terima kasih yang mendalam atas kontribusinya dalam proses penyusunan naskah buku ini.

Kepada semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu, atas koreksi dan masukannya sehingga buku ini dapat diwujudkan. Kami ucapkan terimaksih mohon maaf yang sebesar-besarnya bila ada hal-hal yang kurang berkenan.

Denpasar, April 2017
Penyusun

Wayan Gede Supartha
Desak Ketut Sintaasih

DAFTAR ISI

PRAKATA iii
DAFTAR ISI v
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR xi

BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1. Pengenalan Konsep Perilaku Organisasi 1
1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi 6
1.3. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi 10
1.4. Pentingnya Mengetahui Perilaku Organisasi 12
1.5. Asumsi Dasar Dalam Pendekatan Perilaku Organisasi. 13
1.6.Sejarah Singkat Perilaku Organisasi 13
1.7.Daftar Pertanyaan 14
1.8.Rangkuman 15

BAB 2 PERSPEKTIF MIKRO PERILAKU ORGANISASI 16
2.1. Karakteristik Biografi 16
2.2. Kemampuan Individu 17
2.3. Persepsi 18
2.4. Kepribadian 20
2.5. Daftar Pertanyaan 24
2.6. Rangkuman 25

BAB 3 MOTIVASI DALAM ORGANISASI 26
3.1. Arti Penting Motivasi 26
3.2. Teori-Teori Motivasi 28
3.3. Aplikasi Manajemen Dari Teori-Teori Motivasi 31
3.4. Daftar Pertanyaan 33
3.5. Rangkuman 33

BAB 4 NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA 34
4.1. Konsep Tentang Nilai 34
4.2. Konsep Tentang Sikap 34
4.3. Konsep Tentang Kepuasan Kerja 34
4.4. Daftar Pertanyaan 35
4.5. Rangkuman 35

BAB 5 PROSES PEMBELAJARAN 37
5.1. Konsep Pembelajaran 37
5.2. Sistem Penghargaan atau Imbalan 39
5.3. Pengelolaan Perilaku Individu Dalam Organisasi 42
5.4. Daftar Pertanyaan 44
5.5. Rangkuman 44

BAB 6 DINAMIKA PERILAKU DALAM ORGANISASI 46
6.1. Dinamika Kelompok dan Pembentukan Team Kerja 46
6.2. Konflik dan Tehnik Negosiasi 49
6.3. Pengelolaan Stres 63
6.4. Kekuasaan dan Perilaku Politik Dalam Organisasi 63
6.5. Daftar Pertanyaan 64
6.6. Rangkuman 65

BAB 7 KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI 67
7.1. Proses Kepemimpinan 67
7.2. Gaya Kepemimpinan 69
7.3 Aktivitas Pimpinan 74
7.4. Syarat Kepemimpinan Efektif 75
7.5. Daftar Pertanyaan 77
7.6. Rangkuman 77

BAB 8 KOMUNIKASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI 79
8.1. Komunikasi Dalam Organisasi (Proses, Interpersonal dan Teknologi Komunikasi) 79
8.2. Proses Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. 89
8.3. Daftar Pertanyaan 98
8.4. Rangkuman 98

BAB 9 TEORI DAN STRUKTUR ORGANISASI 100
9.1. Teori Organisasi Klasik 100
9.2. Teori Organisasi Neoklasik 105
9.3. Teori Organisasi Modern 108
9.4. Rancangan Struktur Organisasi 110
9.5. Daftar Pertanyaan 112
9.6. Rangkuman 113

BAB 10 BUDAYA ORGANISASI 114
10.1. Konsep Budaya Organisasi 114
10.2. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi 115
10.3. Mempertahankan dan Mempelajari Budaya 116
10.4. Daftar Pertanyaan 120
10.5. Rangkuman 120

BAB 11 HORISON PERILAKU ORGANISASI 121
11.1. Perilaku Individu Dalam Organisasi Global 121
11.2. Perubahan Organisasi 122
11.3. Pengembangan Organisasi 123
11.4. Daftar Pertanyaan 131
11.5. Rangkuman 131

BAB 12 KASUS-KASUS DALAM PERILAKU ORGANISASI 132
12.1. Bank-Bank Swasta Kembali Merebut Predikat Mumpuni Dalam Melayani Nasabah 132
12.2. Perusahaan Farmasi " MAJA" 133
12.3. Penganalisaan Pola - Pola Motivasional 134
12.4. CV. Rasa Lezat 135
12.5. Hotel Bintang Cemerlang 135
12.6. Perusahaan Manufaktur PT. Anak Bangsa 136
12.7. PT. POS Indonesia 136
12.8. Pelayanan Prima Bank Niaga 137
12.9. William Suryadjaya, Konglomerat Otomotif dan Ong Hok Liong Pendiri Rokok Bentoel 138
12.10. Konflik Yang Terjadi pada Perusahaan Keluarga 139
12.11. Peritel Kesohor Kelas Dunia (Wal Mart, Ahold dan Carrefour) 140
12.12. Merger Antara Sears dan Land'End 142
12.13. Transformasi Lembaga Keuangan Berbasis Adat 145

BAB 13 APLIKASI PENELITIAN PERILAKU ORGANISASI 147
13.1. Studi Bourantas *et al*. (1988) pada 2.250 manajer dan supervisor di .. Yuna 147
13.2. Rachel and Lisa (2000) 148
13.3. Kirkman and Shapiro (2001) 149
13.4. Chen (2004) 149
13.5. Van and Robson (2000) 150
13.6. Ralph J. Masi and Robert A. Cooke (2000). 151
13.7. George Boyne and Jay Dahya (2002) 152

13.8. Supartha (2010) 153
13.9. Supartha dkk. (2014) 153
13.10. Suana *et al*. (2014) 154
13.11. Supartha dkk. (2014) 155
13.12. Supartha *et al*. (2015) 156
13.13. Ratih *et al*. (2016) 157
13.14. Sapta *et al*. (2016) 158
13.15. Sitiari *et al*. (2016) 159
13.16. Martini *et al*. (2016) 159
13.17. Budiana (2017)..... 160

Daftar Pustaka 162

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi 10
Tabel 2.1. Enam Belas Sifat Kepribadian Utama 21
Tabel 6.1. Hubungan Antara Konflik Dengan Prestasi Kerja 51
Tabel 7.1. Tiga Gaya Kepemimpinan 70
Tabel 7.2. Berbagai Macam Gaya Kepemimpinan 71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1. Proses Belajar 38
Gambar 5.2. Variabel Kunci Yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi 42
Gambar 6.1. Jenis-Jenis Kelompok Dalam Organisasi 47
Gambar 6.2. Apakah Suatu Tindakan Politik Bersifat Etis 64
Gambar 7.1. Managerial Grid 72
Gambar 7.2. Model Efektif Kepemimpinan 3-D 72
Gambar 7.3. Kontinum Kepemimpinan Yang Berhasil dan Tidak Efektif 75
Gambar 7.4. Kontinum Kepemimpinan Yang Berhasil dan Efektif 76
Gambar 8.1. Proses Komunikasi 79
Gambar 8.2. Bentuk-Bentuk Jaringan Komunikasi 83
Gambar 8.3. Aliran Komunikasi Formal Dalam Organisasi 85
Gambar 8.4. Proses Pengambilan Keputusan 89
Gambar 8.5. Jenis Keputusan Yang Dibuat Oleh Berbagai Tingkat Manajemen 93
Gambar 9.1. Hubungan Antara Strategi, Struktur dan Lingkungan 111
Gambar 10.1. Model Sosialisasi 119
Gambar 10.2. Bagaimana Cara Budaya Organisasi Terbentuk 119
Gambar 13.1. Pengaruh sikap pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap kepuasan karyawan, dan komitmen karyawan atas organisasi. 147
Gambar 13.2. Pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi 148
Gambar 13.3. Pengaruh budaya organisasi, perilaku pemimpin, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi 149
Gambar 13.4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi 150
Gambar 13.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Norma, Produktivitas, Motivasi dan Komitmen Karyawan 151
Gambar 13.6. Pengaruh Penggantian Pimpinan Terhadap Kinerja Organisasi 152
Gambar 13.7. Model Integrasi Peran Budaya Oranisasi dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi 152
Gambar 13.8. Pengaruh Budaya THK dan Lingkungan Bisnis terhadap Kepribadian dan Jiwa Kewirausahaan 153
Gambar 13.9. Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Ketua LPD Terhadap Kinerja LPD 154

Gambar 13.10. Kerangka Konsep Penelitian 155
Gambar 13.11. Kerangka Konsep Penelitian 156
Gambar 13.12. Kerangka Konsep Penelitian 157
Gambar 13.13. Model Penelitian 158
Gambar 13.14. Kerangka Konsep Penelitian 159
Gambar 13.15. Kerangka Konsep Penelitian 160

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Pengenalan Konsep Perilaku Organisasi

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Pengertian tentang perilaku organisasi telah di kemukakan oleh beberapa ahli. Pengertian yang diajukan meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dan sistem organisasi. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam organisasi ini dipelajari untuk mencari solusi tentang bagaimana manajemen dapat mengelola organisasi secara efektif. Secara konseptual, Robbins and Judge (2013) memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, Perilaku Organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi yaitu individu/ perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi.

Ada dua hal fokus perilaku organisasi yaitu tindakan (*actions*) dan sikap (*attitudes*) dari orang-orang dalam organisasi (Ratmawati dan Herachwati, 2007). Bidang studi perilaku organisasi ini merupakan ilmu pengetahuan yang diturunkan dari studi tentang tindakan dan sikap manusia. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi terdiri atas suatu kumpulan teori maupun model sebagai *Ways of Thinking* tentang fenomena tertentu. Perilaku organisasi sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari guna menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi, menawarkan tantangan untuk memahami berbagai kompleksitas organisasi. Hal ini sangat mendukung pemahaman bahwa banyak persoalan organisasi mempunyai berbagai sebab, sehingga pendekatan penyelesaian persoalan organisasi mengacu pada kondisi dan situasi manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

George & Jones (2002) menyatakan perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi tindakan (*act*) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. Dalam hal ini George & Jones, sebagaimana juga Robbins and Judge (2013) maupun Gordon (2002), memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. Bagi para manajer, mempelajari perilaku organisasi dapat membantu memperbaiki, mendorong, atau merubah perilaku kerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi

sangat fokus pada "*Human Side of Management*" sehingga pendekatan bidang ini dalam manajemen adalah pendekatan keperilakuan (*Behavioral approach to management*).

Pengetahuan yang diperoleh dengan mempelajari perilaku organisasi ini dapat membantu manajer mengidentifikasi problem, menentukan bagaimana cara koreksinya, dan mengetahui bahwa perubahan-perubahan akan membuat suatu perbedaan, yakni dengan mengunakan pendekatan keperilakuan.

2. Kaitan Manajemen dengan Perilaku Organisasi

Para ahli manajemen menyatakan, pengertian manajemen secara umum adalah suatu usaha mencapai tujuan organisasi dengan bantuan orang lain. Manajemen merupakan pendayagunaan sumber daya manusia (yaitu para karyawan) dengan cara yang paling baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Secara ringkas hal-hal mengenai manajemen dapat diurikan sebagai berikut (Robbins and Judge, 2015).

1). Fungsi manajemen

Manajemen suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri atas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dilaksanakan dengan baik dan tepat. Untuk memberikan gambaran keterkaitan manajemen dengan perilaku organisasi maka sebaiknya dilihat dari tujuan organisasi. Keberadaan organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi ini harus didefinisikan dan ditentukan cara atau alat apa yang dipakai guna pencapaian tujuan tersebut. Untuk itu perlu dibuat suatu perencanaan. Dalam manajemen, ***fungsi perencanaan*** meliputi pendefinisian tujuan organisasi, menetapkan cara pencapaian tujuan, serta mengembangkan rencana guna mengkoordinasi seluruh kegiatan. Perencanaan dalam organisasi harus dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi karena dengan memahami rencana organisasi maka seluruh kegiatan organisasi akan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana organisasi. ***Fungsi pengorganisasian*** merupakan penetapan tugas-tugas, penetapan siapa yang akan melaksanakan tugas, pengelompokan tugas, penetapan sistem pelaporan,maupun penetapan letak pengambilan keputusan. Fungsi pengorganisasian ini pada hakekatnya mengatur para karyawan dan sumber-sumber lain dengan cara yang konsisten, untuk mencapai tujuan organisasi. Pada saat tujuan organisasi dipersiapkan, yaitu dari fungsi perencanaan, sumber daya yang ada diorganisasikan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Untuk itu para manajer mempunyai tanggung jawab merancang struktur organisasi. Dengan struktur organisasi yang jelas, pelaksanaan fungsi pengorganisasian akan efektif dan akan memudahkan anggota organisasi dalam melakukan tugas-tugas karena mereka dengan jelas mengetahui tanggung jawab mereka dan kepada siapa mereka harus melaporkan hasil kerjanya.

Didalamnya organisasi terdapat orang-orang yang bekerja sama, untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu fungsi kepemimpinan sangat diperlukan dalam hal mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang tersebut. ***Fungsi kepemimpinan*** sebagai tugas manajer, mencakup

tugas memotivasi karyawan, mengarahkan orang-orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, serta memecahkan konflik-konflik. Fungsi kepemimpinan dapat juga dikatakan sebagai proses mempengaruhi kebiasaan-kabiasaan orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat meliputi komunikasi tentang tugas pekerjaan kepada para karyawan dan juga metode-metode untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Termasuk pula dalam fungsi ini adalah sikap pimpinan yang dijadikan sebagai panutan para karyawan. Oleh karena itu sikap pemimpin harus konsisten dan selaras dengan rencana organisasi.

Selanjutnya fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dari fungsi-fungsi terdahulu, adalah ***fungsi pengawasan***. Fungsi pengawasan yang merupakan tindakan pemantauan, dilakukan oleh para manajer guna memastikan bahwa pelaksanaan seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan fungsi pengawasan ini, kinerja organisasi (yang merupakan fungsi kumulatif kinerja orang-orang didalamnya) dimonitor dan di evaluasi dengan membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar kinerja yang tercantum dalam perencanaan organisasi. Fungsi pengawasan memungkinkan evaluasi yang berkesinambungan sehingga organisasi dapat memastikan telah mengikuti alur seperti yang telah ditetapkan. Secara singkat Robbins and Judge (2013) memberi arti pada fungsi pengawasan (pengontrolan) sebagai kegiatan pemantauan, pembandingan, serta memungkinkan mengoreksi bila terdapat penyimpangan.

Pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan tugas utama para manajer yang mana keberhasilannya tidak bisa terlepas dari partisipasi seluruh anggota organisasi.

2). Peran manajemen

Mengacu pada studi Mintzberg *et al*. (1988), peran manajer dapat digolongkan dalam tiga kelompok peran yaitu interpersonal, informasial, dan keputusan. Peran interpersonal (*interpersonal roles*) dalam diri manajer meliputi peran sebagai figur pemimpin, dan sebagai penghubung. Sebagai figur pemimpin, seorang manajer harus mampu menghadapi situasi apapun dan kemudian mampu tampil sebagai figur yang mewakili bawahan dalam hal menangani segala persoalan baik legal maupun sosial. Peran sebagai pemimpin memberikan arti bahwa seorang manajer hendaknya mampu melaksanakan tugas yang berhubungan dengan peningkatan gairah kerja bawahan. Misalnya memberi pengarahan dan motivasi kerja bawahan. Sedangkan sebagai peran penghubung, manajer dituntut mampu menjaga jaringan kerja untuk transfer informasi, utamanya dengan pihak eksternal organisasi.

Peran informasional harus dijalankan oleh manajer karena memang pada prakteknya manajer akan menerima dan juga memberi informasi. Mintzberg (1988) membedakan untuk kegiatan ini sebagai peran monitor yaitu memonitor informasi dari luar organisasi, peran *disseminator* yaitu menyebarkan informasi, dan peran juru bicara yaitu peran mewakili organisasi dihadapan pihak eksternal. Sedangkan peran keputusan diartikan bahwa manajer harus mampu menentukan pilihan atas berbagai alternatif keputusan. Termasuk dalam kategori peran keputusan ini ada empat macam

fungsi yang melekat didalamnya. Yaitu sebagai wirausahawan (*entrepreneur)*, penyelesai hambatan (*disturbance handler*), pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), dan sebagai perunding (*negotiator).*

Dengan demikian berbagai peran seperti yang telah disebutkan tersebut merupakan hal yang harus dilakukan para manajer demi tercapainya efektivitas organisasi.

3). Keterampilan manajemen

Sehubungan dengan tugas utama manajer yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Robert Katz mengidentifikasi tiga ketrampilan manajemen (*management skills)* yang mutlak harus dimiliki manajer yaitu keterampilan teknis (*tecnical skills*), keterampilan manusiawi (*human skills*), dan keterampilan konseptual (*conseptual skills*) (Robbins and Judge, 2015). Keterampilan teknis berhubungan dengan kemampuan menerapkan pengetahuan dan keahlian spesialisasi. Para manajer perlu memiliki keahlian teknis ini guna memahami jenis-jenis tugas yang dikelolanya. Pengertian tehnikal ini penting bagi semua manajer yang mengevaluasi ide-ide produk baru, atau yang terlibat dalam pemecahan masalah yang sifatnya teknis.

Keterampilan manusiawi berhubungan dengan kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain baik individu maupun kelompok. Semua manajer harus melaksanakan tugas yang memerlukan keahlian perilaku manusia yang merupakan keahlian yang diperlukan untuk berkomunikasi dengan orang lain. Termasuk didalamnya adalah komunikasi antar manusia baik internal maupun eksternal.

Sedangkan keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang komplek. Para manajer dengan keahlian konseptual, yang juga dianggap sebagai kemampuan analitikal, dapat melakukan penyesuaian atas kemungkinan timbulnya masalah-masalah dalam organisasi. Seorang manajer yang memiliki keahlian konseptual yang baik dapat dikatakan cenderung lebih kreatif dan mampu mempertimbangkan berbagai metode untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa dengan mempelajari perilaku organisasi dapat membantu para manajer memperbaiki, mendorong atau merubah perilaku kerja sehingga baik individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain mengacu pada pengertian perilku organisasi, maka manajer dengan keterampilannya perlu mempelajari "bagaimana menangani (perilaku) orang" sehingga dapat mencapai efektivitas organisasi.

Gordon (2002), menyatakan bahwa pada abad duapuluh satu ini untuk mencapai efektivitas fungsi organisasi tersebut dibutuhkan kompetensi manajemen dalam hal sebagai berikut:

Adaptability, yaitu manajer harus menpunyai kemampuan mengenal dan merespon perubahan yang terus menerus dan tidak terduga sebelumnya, mengadakan penyesuaian rencana dan aktivitas pada saat yang tepat, serta responsif terhadap permintaan (*demand*) yang baru.

Knowledge about state of the art practice, yaitu manajer membutuhkan pengetahuan tentang teknis-teknis menangani problem organisasi secara praktis. Para manajer perlu mengadakan tolok duga (*benchmark*) dengan para pesaing untuk belajar tentang kebijakan, program-program, dan cara kerja yang praktis di setiap situasi.

Intercultural competencies, adalah kompetensi kultural manajer untuk organisasi yang belokasi diluar negaranya. Kompetensi yang dimaksud meliputi kemampuan dalam berbagai bahasa, sensitivitas lintas budaya, maupun kemampuan adaptasi terhadap sesuatu yang baru.

Information tecnology skills, maksudnya dalah bahwa para manajer harus mempunyai *technical skills* yang kuat sehingga dengan cepat memahami *software* baru maupun memfasilitasi *hardware* nya, mampu mendiagnosis kebutuhan teknologi informasi, serta mengevaluasi berbagai solusi yang potensial.

Critical thinking skills, yaitu para manajer harus memiliki kemampuan memecahkan masalah yang memungkinkan penerapan teknik-teknik yang tepat untuk situasi tertentu. Dengan menggunakan pendekatan diagnostik (*the diagnostic approach*) akan mendorong pengembangan kemampuan berfikir kritis.

Creatifity, merupakan kemampuan manajer berkreasi dalam menemukan "*new options*" atau menata ulang "*already used approaches*". Kreativitas manajerial sering kali melibatkan para karyawan bersama-sama menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan memenuhi tujuan organisasi.

Interpersonal Effectiveness, maksudnya adalah kompetensi manajer dalam hal memantapkan *teamwork* serta kolaborasi dalam organisasi. Manajer perlu memiliki *interpersonal skills* yang kuat, yaitu meliputi kemampuan memimpin dan berkomuniksi secara efektif dengan beragam tenaga kerja. Selanjutnya manajer dituntut mampu menjadi penasehat dan pembimbing bagi karyawan.

Kompetensi manajemen tersebut merupakan persyaratan yang secara umum harus dimiliki oleh para manajer yang didalamnya sarat atau penuh dengan muatan yang sangat *'behavioristic'*. Seperti telah disebutkan pada bagian terdahulu bahwa Perilaku organisasi lebih menggambarkan *'human side of management'*, bukan merupakan manajemen secara keseluruhan. Dengan demikian dapatlah diperoleh gambaran keterkaitan manajemen dengan perilaku organisasi.

3. Tantangan dan Kesempatan bagi Perilaku Organisasi

Dewasa ini semakin banyak para manajer menyadari pentingnya mempelajari Perilaku organisasi . Hal ini sangat berarti karena mau tidak mau banyak masalah dalam organisasi yang membutuhkan pemecahan melalui pendekatan konsep Perilaku organisasi. Sebagai gambaran dapat dilihat dari adanya perubahan yang begitu cepat melanda organisasi, sehingga para manajer dituntut untuk dapat segera menangani perubahan tersebut. Misalnya manajemen diuji kemampuannya dalam hal merespon globalisasi, mengelola beragam tenaga kerja, meningkatkan kualitas dan produktivitas, memperbaiki keterampilan karyawan, menangani "*temporariness*" (kesementaraan), menstimulasi inovasi dan mampu menciptakan perilaku yang beretika.

George & Jones (2002) memberikan lima tantangan untuk mengelola Perilaku organisasi yaitu:

1). Bagaimana menggunakan teknologi informasi untuk mendorong kreativitas dan "*organizational learning*".
2). Bagaimana mengunakan sumber daya manusia guna mancapai keunggulan bersaing.
3). Bagaimana membangun suatu organisasi yang etis/beretika
4). Bagaimana mengelola beragam tenaga kerja
5). Bagaimana mengelola lingkungan global yaitu mengelola Perilaku organisasi sebagai perluasan organisasi secara internasional.

1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.

Yuwono dkk dalam Syarifudin dan Tangkilisan (2004), mengemukakan pendapat yang berkaitan dengan konsep kinerja organisasi bahwa kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Dengan munculnya berbagai paradigma, organisasi harus digerakkan oleh *customer focus*, suatu sistem kinerja organisasi yang efektif memiliki beberapa syarat (Lynch dan Cross dalam Syarifudin dan Tangkilisan, 2004), sebagai berikut.

1). Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggannya.
2). Evaluasi atas berbagai aktivitas dengan menggunakan pandangan dan orientasi pada kebutuhan pelanggan.
3). Membutuhkan penilaian yang menyeluruh dari berbagai aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

4). Kinerja organisasi harus diketahui oleh seluruh anggota organisasi sebagai umpan balik bagi mereka untuk mengenali masalah-masalah yang dihadpi organisasi.

Pengetahuan mengenai kinerja organisasi menjadi penting sebagaimana yang dikemukakan oleh Mc Manan dan Nanni dalam Syarifudin dan Tangkilisan (2004), sebagai berikut.

1). Menelusuri kinerja organisasi terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh anggota organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.

2). Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan kepada para pelanggan secara maksimal.

3). Mengidentifikasi berbagai faktor yang ada yang secara langsung mempengaruhi hasil kinerja organisasi.

4). Membuat suatu tujuan strategis yang dapat dicapai untuk mempertinggi kepuasan pelanggan.

5). Membangun konsensus bagi intervensi terencana bagi pengembangan organisasi.

Yuwono dkk dalam Syarifudin dan Tangkilisan (2004), menyebutkan bahwa kinerja suatu organisasi akan maksimal jika memperhatikan faktor-faktor budaya organisasi, kepemimpinan dan koordinasi, karena ketiga faktor ini akan menentukan lancar tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Ruky (2001), mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut.

1). Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.

2). Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi.

3). Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.

4). Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

5). Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

6). Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya. Soesilo (2000), mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi birokrasi dimasa depan dipengaruhi faktor-faktor berikut ini.

1). Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
2). Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi
3). Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
4). Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan *data base* untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
5). Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggara organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Sedangkan Atmosoeprapto (2001), mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal seperti berikut.

1). Faktor eksternal yang terdiri dari:
   (1). faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal,
   (2). faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat, daya beli, untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar, dan
   (3). faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang ditengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
2). Faktor internal yang terdiri dari:
   (1). tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi,
   (2). Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
   (3). Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan, dan
   (4). Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari pendapat tersebut, maka dapat dikatakan bahwa ada begitu banyak faktor yang dianggap oleh para penulis sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. Faktor tersebut dapat disebabkan oleh faktor internal organisasi maupun faktor eksternal organisasi. Ada yang mempersoalkan peralatan, sarana, prasarana atau teknologi sebagai faktor dominan, ada yang mempersoalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi,

dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi serta efektivitas kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi.

Dengan demikian dapat disebutkan bahwa kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datangnya dari dalam organisasi (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal). Kita ketahui bahwa setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik tersendiri baik organisasi swasta yang lebih berorientasi pada pencapaian keuntungan maupun organisasi publik milik pemerintah yang memiliki orientasi pada pada pencapaian pelayanan publik yang optimal.

Banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, tergantung dari sudut pandang dan titik tolak yang digunakan. Faktor-faktor tersebut berada dalam suatu lingkungan saling mempengaruhi. Analisis terhadap faktor-faktor ini dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa perspektif atau pendekatan, baik dari perspektif proses atau kegiatan organisasi, perspektif metode atau teknik menyelesaiakan suatu masalah, perspektif aktor (*stakeholder)* atau perspektif yang merupakan kombinasi diantaranya.

Perspektif proses, berangkat dari pemikiran bahwa konsep kinerja organisasi itu dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Jadi suatu organisasi dikatakan memiliki kinerja tinggi apabila terdapat serangkaian kegiatan yang teratur yang dilakukan oleh orang-orang dalam suatu organisasi sehingga tercapai tujuan yang diinginkan tersebut. Perspektif ini biasanya menganalisis fungsi-fungsi manajemen yang dianggap sebagai faktor yang menentukan suatu organisasi sukses atau gagal.

Sedangkan perspektif teknik atau metode, merupakan sudut pandang yang melihat pencapaian kinerja organisasi dari segi tujuan yang ingin dicapai, berdasarkan teknik atau metode tertentu untuk mengatasi persoalan yang terjadi dalam organisasi. Teknik ini dapat berdiri tunggal maupun suatu teknik yang terpadu yang jika dilakukan akan memberikan dampak yang besar terhadap kinerja organisasi. Contoh, penjadwalan waktu kerja merupakan teknik sederhana untuk memecahkan giliran dan waktu kerja karyawan.

Perspektif aktor atau *stakeholder* menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dari segi institusi atau antar organisasi yang saling berhubungan, saling membutuhkan dalam suatu jaringan lingkungan yang lebih besar.

Melalui pendekatan sistem, banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini berinteraksi secara tombal balik dan berkesinambungan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat diinventarisir beberapa faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja organisasi yang dapat diuraikan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

No.	Faktor-Faktor	Perspektif/ Pendekatan	Referensi
1	Tujuan organisasi	Proses	Yuwono (2002), Atmosoeprapto (2001)
2	Budaya Organisasi	Proses	Yuwono (2002), Susanto (2000)
3	Sumber Daya Manusia	Proses	Yuwono (2002), Ruky (2001), Soesilo (2000)
4	Kepemimpinan	Proses	Yuwono (2002), Susanto (2000), Ruky (2001)
5	Koordinasi	Proses	Susanto (2000)
6	Teknologi	Proses	Ruky (2001)
7	*Raw Materials*	Proses	Ruky (2001)
8	Ling. fisik/sarana prasarana	Proses	Ruky (2001), Soesilo (2000)
9	Budaya organisasi	Proses	Ruky (2001), Atmosoeprapto (2001)
10	Struktur organisasi	Proses	Soesilo (2000), Atmosoeprapto (2001)
11	Strategi	Metode	Soesilo (2000)
12	Sistem informasi	Metode	Soesilo (2000)
13	Politik	Sistem	Atmosoeprapto (2001)
14	Ekonomi	Sistem	Atmosoeprapto (2001)
15	Sosial	Sistem	Atmosoeprapto (2001)
16	Kompetensi dan Motivasi	Proses	Supartha dkk. (2014)
17	Kepemimpinan dan Berbagi Pengetahuan	Proses	Ratih (2016)
18	Nilai Budaya Lokal	Proses	Sitiari (2016)
19	Nilai-Nilai, Perencanaan Suksesi	Proses	Martini (2017)
20	Kebijakan Pemerintah dan Perikalu Tri Hita Karana	Proses	Budiana (2017)
21	Kepemimpinan dan Budaya Tri Hita Karana	Proses	Sapta (2017)

Sumber : Buku dan Penelitian sesuai Referensi.

Tabel 1.1. memaparkan ringkasan faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. Manakala faktor yang relevan untuk diteliti sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, maka akan sangat tergantung pada jenis, karakter dan tujuan pembentukan organissi itu sendiri. Dengan demikian faktor tujuan organisasi dapat dikatakan sebagai faktor *given*, dimana organisasi siap melaksanakan atau berupaya mencapai tujuan organisasi dalam seluruh aktivitas yang ada.

1.3. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa dalam mempelajari perilaku organisasi perhatian dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu; perilaku, struktur dan proses.

1. Perilaku

Karakteristik pertama dalam mempelajari perilaku organisasi adalah perilaku. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku keorganisasian maka harus mampu memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi.

Tujuan pertama dari mempelajari perilaku keorganisasian adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian didalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi didalam organisasi saja belum cukup, karena harus meramalkan kejadian-kejadian tersebut.

Setelah memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka tujuan kedua mempelajari perilaku organisasi adalah, kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan faktor tertentu terjadi. Hal ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi dikemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan kita menjadi lebih stabil.

Selanjutnya tujuan ketiga yang paling penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika manajer/pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka dia akan dapat menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moral dan perilaku dalam organisasi menjadi isu penting sekarang ini.

2. Struktur

Karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah struktur dari organisasi dan kelompok. Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu diatur dalam organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku organisasi atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

3. Proses

Karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian adalah proses organisasi. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

1.4. Pentingnya Mengetahui Perilaku Organisasi

Seperti telah disebutkan sebelumnya, organisasi adalah bentuk lembaga yang dominan bagi masyarakat modern kita, (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000). Organisasi merupakan bagian fundamental keberadaan kita yang meliputi dan meresapi seluruh aspek kehidupan sekarang ini. Hampir semua orang menjadi anggota berbagai organisasi dan akan tanpa ragu-ragu saling bergabung dan bekerja bersama didalamnya. Memang benar bahwa kita semua mempunyai gagasan umum tentang bagaimana organisasi berfungsi, tetapi hanya dengan mempelajarinya kita dapat memperoleh perspektif atau pandangan yang diperlukan untuk memperbaiki dan mengembangkan pemahaman kita mengenai cara-cara organisasi beroperasi.

Cormin dan *Edelfelt* dalam Reksohadiprodjo dan Handoko (2000) menyatakan setiap orang diantara kita mempunyai berbagai gagasan tentang bagaimana organisasi-organisasi beroperasi berdasarkan pada "pengetahuan jalanan" dari pengalaman-pengalaman pribadi. Kita pernah menukarkan cek disuatu bank, atau memesan tempat disuatu hotel, atau berobat kerumah sakit. Bila kita dihadapkan pada bermacam-macam masalah tersebut, maka kita dipaksa untuk mengunakan "teori" tentang bagaimana organisasi beroperasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan tertentu. Jadi, apakah teori-teori organisasi beguna atau tidak, tetapi kita telah menggunakannya setiap hari. Pertanyaannya adalah apakah kita dapat mengembangkan teori-teori kita dengan mempelajari dan memikirkan organisasi.

Atas dasar uraian tersebut, ada beberapa alasan untuk mempelajari organisasi secara formal :

1. Organisasi adalah suatu bagian dasar keberadaan kita, yang mencakup seluruh aspek masyarakat sekarang. Kompleksitas kehidupan modern membuat kita semua tergantung pada berbagai organisasi. Tidak menjadi persoalan dari mana kita memandang organisasi, kita adalah objek dan subjek pengaruhnya. Ini berarti merupakan justifikasi usaha kita untuk mempelajari organisasi.
2. Dengan mempelajari organisasi kita akan dapat secara lebih baik mengembangkan pemahaman kita terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan banyak cara dengan mana organisasi dapat dirancang atau disusun. Pengetahuan tentang hal ini, tentu saja, sangat diperlukan bila kita akan menghadapi tantangan perancangan organisasi yang sedang berkembang.
3. Studi organisasi mempunyai nilai praktis yang sangat besar, baik untuk para manajer sekarang maupun masa depan. Pengetahuan tentang bagaimana organisasi berfungsi, meningkatkan kemampuan kita untuk mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan kita hadapi dalam pekerjaan dan pada saat yang sama akan memperbesar probabilitas keberhasilan kita dalam situasi-situasi tersebut. Bagi semua pembaca, baik yang masih dalam pendidikan, maupun yang berkecimpung dalam dunia bisnis, pemerintahan, atau pelayanan kesehatan, studi mengenai organisasi formal memberikan kesempatan penting untuk mempelajari keterampilan-keterampilan tertentu yang akan terbukti sebagai suplemen vital pada pengalaman yang akan diperoleh dari praktik.

1.5. Asumsi Dasar Dalam Pendekatan Perilaku Organisasi

McShane and Glinow (2008), ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang relatif baru yang bersifat multidisipliner. Beberapa bidang ilmu yang ikut memberikan kontribusinya dalam perkembangan dari ilmu perilaku keorganisasian adalah ; psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, ilmu politik dan sejarah.

1. Psikologi

Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Psikologi terutama psikologi organisasi mencoba untuk memahami, meramalkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.

2. Sosiologi

Ilmu Sosiologi membahas tentang sistem sosialisasi dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi.

3. Antropologi

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya, yang disebut dengan kultur atau budaya. Budaya diwujudkan dalam simbul-simbul kebersamaan kelompok yang direfleksikan dalam bentuk bahasa dan keyakinan. Demikian juga organisasi membentuk budaya tertentu untuk mempengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

4. Politik, Sejarah dan Ekonomi.

Bidang ilmu lain seperti; ilmu politik, sejarah dan ilmu ekonomi juga ikut memberikan sumbangan dalam perkembangan ilmu perilaku keorganisasian. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok didalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar di masa lampau atas keberhasilan dan kegagalannya. Beberapa model dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan. Model-model ekonomi tersebut memberikan sumbangan yang berarti terutama dalam proses pengambilan keputusan.

1.6. Sejarah Singkat Perilaku Organisasi

McShane and Glinow (2008), menyatakan ilmu perilaku organisasi pada suatu saat di masa lampau terperangkap pada suatu pendapat tentang prinsip yang bersifat universal yang dapat diterapkan pada semua organisasi. Bagi ilmuwan, prinsip yang bersifat universal dapat menyediakan suatu model yang dapat diterapkan pada semua situasi. Bagi seorang manajer adanya prinsip yang bersifat universal dapat disiapkan suatu pedoman yang dapat diterapkan pada semua situasi. Penulis awal tentang perilaku

keorganisasian yang mengembangkan prinsip yang bersifat universal adalah Weber (1969). Weber dikenal sebagai tokoh aliran organisasi klasik, yang menekankan pada penerapan struktur birokrasi yang tinggi pada semua organisasi. Kemudian pada tahun 1950-an timbul pendapat baru dari Likert (1967) yang menemukan empat sistem organisasi.

Namun sebagian besar manajer menemukan dan menyadari bahwa praktek dalam organisasi tidak sederhana, dan menolak suatu prinsip dan teori yang bersifat universal berlaku untuk semua situasi. Sumbangan yang penting telah dilakukan oleh para manajer dan ilmuan dalam bidang perilaku keorganisasian adalah munculnya suatu konsep yang dikenal dengan nama "**pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional".** Pendekatan ini diarahkan kepada pengembangan pada tindakan manajer yang paling sesuai dengan situasi tertentu dan karakteristik dari orang-orang yang terlibat didalamnya. Dengan memperhatikan dan menimbang variabel-variabel yang relevan pada suatu situasi tertentu, manajer dapat mengembangkan suatu arah tindakan yang paling tepat yang diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai suatu tujuan. Manajer harus mampu mengenali, mendiagnose, situasi tertentu menggunakan pendekatan kontingensi dengan berhasil.

Pendekatan kontingensi secara konseptual sangat menarik, tetapi juga sangat sulit untuk mengikutinya. Menentukan dengan tepat hubungan antarvariabel penting adalah cukup sulit. Mengembangkan suatu perencanaan yang tepat untuk menyelesaikan suatu motivasi tertentu, desain organisasi, masalah pelatihan, dan penilaian prestasi memerlukan analisis yang cermat terhadap variabel-variabel penting dan hubungan dari variabel tersebut secara bersama-sama. Setelah melakukan analisis secara seksama atas situasi tertentu dan melakukan pengamatan variabel-variabel, mengkaji secara teori maupun hasil riset pustaka, seorang manajer dapat menentukan tindakan yang tepat untuk situasi tertentu.

1.7. Daftar Pertanyaan

1. Apa inti dari pengertian perilaku organisasi yang telah di kemukakan oleh para ahli? Jelaskan.
2. Bagaimana kaitan manajemen dengan perilaku organisasi? Jelaskan.
3. Sebutkan dan jelaskan lima tantangan dalam mengelola perilaku organisasi?
4. Faktor-faktor apa menurut Yuwono dkk, yang menyebabkan kinerja suatu organisasi akan maksimal (lancar tidaknya suatu organisasi berjalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan), sebutkan dan jelaskan?.
5. Kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Sebutkan dan jelaskan?.
6. Sebutkan dan jelaskan ruang lingkup perilaku organisasi?
7. Sebutkan dan jelaskan alasan untuk mempelajari organisasi secara formal ?
8. Sebutkan dan jelaskan bidang ilmu yang ikut memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi?
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan "pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional"?.

1.8. Rangkuman

Inti pengertian tentang perilaku organisasi yang diajukan meliputi adanya faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dan sistem organisasi. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam organisasi ini dipelajari untuk mencari solusi tentang bagaimana manajemen dapat mengelola organisasi secara efektif.

Manajemen suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri atas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dilaksanakan dengan baik dan tepat.

Peran manajer dapat digolongkan dalam tiga kelompok peran yaitu interpersonal, informasial, dan keputusan. Peran interpersonal (*interpersonal roles*) dalam diri manajer meliputi peran sebagai figur pemimpin, dan sebagai penghubung.

Peran informasional harus dijalankan oleh manajer karena memang pada prakteknya manajer akan menerima dan juga memberi informasi. untuk kegiatan ini sebagai peran monitor yaitu memonitor informasi dari luar organisasi, peran *disseminator* yaitu menyebarkan informasi, dan peran juru bicara yaitu peran mewakili organisasi dihadapan pihak eksternal.

Sedangkan peran keputusan diartikan bahwa manajer harus mampu menentukan pilihan atas berbagai alternatif keputusan yaitu sebagai wirausahawan (*entrepreneur),* penyelesai hambatan (*disturbance handler*), pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), dan sebagai perunding (*negotiator).*

Ada begitu banyak faktor yang dianggap oleh para penulis sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. Faktor tersebut dapat disebabkan oleh faktor internal organisasi maupun faktor eksternal organisasi. Ada yang mempersoalkan peralatan, sarana, prasarana atau teknologi sebagai faktor dominan, ada yang mempersoalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi, dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi serta efektivitas kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi.

Pertanyaan yang timbul adalah bukan apakah teori-teori organisasi beguna atau tidak; kita telah menggunakannya setiap hari. Pertanyaannya adalah apakah kita dapat mengembangkan teori-teori kita dengan mempelajari dan memikirkan organisasi.

Beberapa bidang ilmu yang ikut memberikan kontribusinya dalam perkembangan dari ilmu perilaku keorganisasian adalah ; psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, ilmu politik dan sejarah.

Sumbangan yang penting telah dilakukan oleh para manajer dan ilmuan dalam bidang perilaku keorganisasian adalah munculnya suatu konsep yang dikenal dengan nama "**pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional".** Pendekatan ini diarahkan kepada pengembangan pada tindakan manajer yang paling sesuai dengan situasi tertentu dan karakteristik dari orang-orang yang terlibat didalamnya.

BAB II
PERSPEKTIF MIKRO
PERILAKU ORGANISASI

2.1. Karakteristik Biografi

Perilaku organisasi sebagaimana telah diberikan pengertiannya di muka, pada dasarnya dibentuk oleh perilaku individual para anggota organisasi yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadian, serta pembelajaran.

Salah satu faktor yang paling mudah untuk dianalisis atau dinilai seseorang adalah karakteristik biografisnya. Data pribadi seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, maupun masa kerja yang dimiliki seseorang sangat umum dipakai dan mudah diperoleh untuk kemudian dihubungkannya dengan tingkat produktivitas kerjanya.

Faktor usia dihubungkan dengan kinerja (*job performance)* menjadi issu yang semakin penting. Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2007), memberikan beberapa alasan mengapa hubungan ini penting, yaitu **pertama**, sudah menjadi kepercayaan yang umum bahwa penurunan produktivitas kerja seseorang terjadi seiring dengan usianya yang semakin bertambah. Benar atau tidaknya kepercayaan ini perlu investigasi lebih lanjut. **Kedua,** adanya realitas bahwa angkatan kerja semakin tua/menua (*workforce is aging)*. **Ketiga,** adanya peraturan perundangan (di Amerika dengan *US legislation*) yang menyatakan bahwa pensiun yang bersifat perintah dianggap sebagai melanggar hukum. Oleh karena itu, para pekerja disana tidak lagi pensiun pada usia 70 tahun. Di Indonesia sendiri saat ini yang mempunyai peraturan untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus pensiun pada usia 56 tahun dan PNS tenaga edukatif gologan IV pensiun pada usia 65 tahun, masih perlu dievaluasi lebih lanjut mengingat pada usia-usia tersebut orang yang sehat masih mampu bekerja dengan baik. Tentu saja hal ini juga membutuhkan investigasi/penelitian lebih lanjut. Dalam hal ini yang perlu menjadi fokus perhatian adalah dampak apakah yang ditimbulkan oleh faktor usia pada produktivitas kerja, loyalitas, tingkat absensi, penggantian karyawan (*replacement)*, atau kepuasan kerja.

Selain faktor usia, faktor yang sering dianalisis adalah jenis kelamin (*gender)*. Faktor ini banyak menjadi perdebatan sehubungan dengan pertanyaan tentang apakah ada kesamaan kinerja antara karyawan wanita dan karyawan pria. Untuk masalah ini seharusnya dilihat bukti-bukti berdasarkan penelitian yang dilakukan para peneliti terdahulu. Robbins (2000) memberikan gambaran tentang adanya penelitian yang ditinjau ulang, dimana hasilnya menyatakan adanya perbedaan yang sangat tipis/sedikit antara kinerja wanita dibandingkan dengan pria. Berdasarkan studi secara psikologis dijumpai bahwa wanita lebih mematuhi otoritas, sementara pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinan memiliki ekspektasi. Pada dasarnya wanita maupun pria yang konsisten sama-sama memiliki kemampuan dalam hal memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosialilitas, ataupun kemampuan belajar. Selain hal tersebut perlu pula pembuktian apakah ada perbedaan yang signifikan pada tingkat absensi maupun"*turn over*" antara karyawan wanita dan pria. Kalaupun ada penelitian yang membuktikan adanya perbedaan tersebut, maka tentunya tidak dapat dijadikan generalisasi bahwa perbedaan tersebut juga berlaku ditempat kerja lain serta di negara-negara lain pula.

Selanjutnya bagaimana dengan faktor status perkawinan? Apakah faktor ini secara individu juga mempengaruhi efektivitas kerja seseorang? Untuk hal ini Robbins (2000) menyatakan tidak cukup studi guna menarik kesimpulannya. Meski demikian dijelaskan adanya riset yang menemukan hasil bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit tingkat absensinya dibandingkan dengan karyawan yang belum/tidak menikah. Secara logis, seseorang yang telah menikah akan lebih mempunyai tanggung jawab sehingga mereka akan lebih mantap dan teratur dalam pekerjaannya. Namun demikian informasi lebih lanjut tentang sebab-akibat yang berhubungan dengan masalah ini sangat diperlukan.

Faktor terakhir yang menyangkut masalah produktivitas adalah faktor masa kerja. Riset/studi terdahulu menyatakan bahwa senioritas, yang diperoleh seseorang dari pengalaman kerjanya, sangat berhubungan erat dengan tingkat produktivitas. Orang-orang yang mempunyai pengalaman/ masa kerja lebih lama akan lebih produktif dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang yunior. Bukti juga menunjukkan bahwa senioritas berkaitan secara negatif dengan ketidakhadiran. Masa kerja juga disebutkan sebagai variabel yang andal dalam menjelaskan "*turn over*" karyawan.

2.2. Kemampuan Individu

Pengertian kemampuan menurut George & Jones dalam Ratmawati dan Herachwati (2007) adalah kapasitas mental maupun fisik untuk mengerjakan sesuatu. Konsep kemampuan, yang meliputi kemampuan kognitif dan fisikal, perlu dipelajari dan sangat penting implikasinya untuk memahami dan mengelola perilaku orang-orang dalam organisasi. Faktor *nature* (dari keturunan orang tua) dan *nurture (*dari pendidikan dan pengalaman) merupakan determinan dari kemampuan kognitif maupun fisikal. Bagi para manajer, pengetahuan tentang kemampuan seseorang dapat diperoleh pada saat melakukan seleksi, penempatan, maupun pelatihan.

Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2007), mengartikan kemampuan sebagai kapasitas yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan dalam hal ini dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan fisikal. Kemampuan intelektual diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna mengerjakan aktivitas-aktivitas mental. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa ada tujuh dimensi yang sering digunakan untuk menyusun kecakapan intelektual yaitu; (1) *number aptitude, (2) verbal comprehensien, (3) perceptual speed, (4) inductive reasoning, (5) deductive reasoning, (6) spatial visualization, dan (7) memory.*

Sedangkan kemampuan fisik disebutkan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna melakukan tugas-tugas yang memerlukan stamina, kecekatan, kekuatan, serta keterampilan yang similar. Disamping itu Robbins menyajikan tentang "*basic physical abilities*" yang terdiri atas tiga faktor yang masing-masing dirinci sebagai berikut.

1. *Strength factor* yang meliputi *dynamic, strength, trunk strength, static strength, explosive strength.*
2. *Flexibility factor* yang meliputi *extent flexibility* dan *dynamic flexibility.*
3. *Other factors* yang meliputi *body coordination, balance,* dan *stamina.*

Kemampuan baik intelektual maupun fisik selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan, sehingga berdasar konsep ini mempelajari perilaku organisasi adalah dapat melihat atau memprediksi perilaku orang-orang ketika bekerja. Disinilah upaya mencari kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan untuk mencapai efektivitas organisasi. Bila ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.3. Persepsi

Persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterprestasikan kesan sensori mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang kita lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi

Bagaimana kita menjelaskan sesuatu kenyataan bahwa individu memiliki pemahaman yang berbeda pada hal yang sama? Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk persepsi dan kadangkala membiaskan persepsi. Faktor-faktor tersebut dapat terletak pada orang yang mempersepsikannya, objek atau sasaran yang dipersepsikan, atau konteks dimana persepsi itu dibuat.

Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan.

Karakteristik sasaran yang diobservasi dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Orang yang ceria lebih menonjol dalam suatu kelompok dari pada orang yang pendiam. Begitu pula pada individu yang secara ekstrem menarik atau tidak menarik. Karena sasaran tidak dipahami secara terisolasi, latar belakang sasaran dapat mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang berdekatan dan hal-hal yang mirip dalam suatu tempat. Konteks dimana kita melihat suatu objek atau peristiwa dapat mempengaruhi pemahaman, seperti juga lokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor-faktor situasional lainnya.

2. Teori Atribusi

Banyak penelitian tentang persepsi yang dilakukan pada benda mati. Tetapi perilaku organisasi mencurahkan perhatiannya pada manusia, sehingga pembahasan persepsi harus difokuskan pada persepsi manusia.

Persepsi kita terhadap orang berbeda dengan persepsi kita tehadap benda mati seperti meja, mesin atau bangunan, karena kita perlu menyimpulkan tindakan seseorang. Hal tersebut tidak kita lakukan pada benda mati. Benda mati tunduk pada hukum alam, tetapi tidak memiliki kepercayaan, motif, atau keinginan. Individu memilikinya. Akibatnya adalah ketika kita mengobservasi individu, kita

berusaha untuk mengembangkan penjelasan-penjelasan tentang mengapa mereka melakukan sesuatu dengan cara-cara tertentu. Persepsi dan pendapat kita tentang tindakan seseorang, oleh karenanya, akan dipengaruhi secara signifikan oleh asumsi-asumsi yang kita buat tentang keadaan internal orang tersebut.

Teori atribusi diajukan untuk mengembangkan penjelasan bahwa perbedaan penilaian kita terhadap individu tergantung pada atribusi yang kita berikan pada perilaku tertentu. Pada dasarnya, teori tersebut menunjukan bahwa ketika kita mengobservasi perilaku seseorang, kita berusaha untuk menentukan apakah penilaian ini disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Penentuan tersebut tergantung pada tiga faktor: (1) kekhasan tertentu, (2) kesepakatan bersama, dan (3) konsistensi.

Pertama mari kita perjelas perbedaan antara penyebab internal dan eksternal, kemudian kita uraikan masing-masing faktor penentu tersebut. Perilaku yang disebabkan oleh faktor internal adalah perilaku yang kita percaya berada dibawah kendali perilaku individu. Perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal dihasilkan oleh penyebab dari luar; yaitu perilaku seseorang dilihat sebagai akibat dari tekanan situasi. Jika salah satu karyawan anda terlambat datang ketempat kerja, anda mungkin akan menghubungkan keterlambatannya dengan pestanya yang hingga larut malam, dan ia bangun kesiangan. Hal ini merupakan interpretasi internal. Tetapi jika anda menghubungkan keterlambatannya dengan kecelakaan mobil yang membuat kemacetan jalan yang bisa ia lewati, maka anda sedang membuat suatu atribusi eksternal. Sebagai pengamat, kita memiliki kecenderungan untuk mengasumsikan bahwa perilaku orang lain dikendalikan secara internal. Sementara kita cenderung membesar-besarkan penyebab, dimana perilaku kita sendiri ditentukan secara eksternal. Tetapi hal ini tidak merupakan suatu generalisasi. Masih banyak sekali distorsi dalam artribusi, yang tergantung pada konsistensi dari tindakan-tindakan tersebut.

Kekhasan mengacu pada apakah seseorang individu memperlihatkan perilaku yang berbeda dalam situasi berbeda. Apakah karyawan yang datang terlambat pada hari ini juga merupakan sumber keluhan bagi rekan kerjanya karena menjadi "penyia-nyia waktu"? Sebenarnya yang ingin kita ketahui adalah apakah perilaku terlambat tersebut merupakan suatu kebiasaan. Jika tidak, pengamat akan menilai perilaku tersebut sebagai atribusi eksternal. Namun, jika tindakan ini merupakan kebiasaan, pengamat akan menilai sebagai atribusi internal.

Bila setiap orang yang dihadapkan pada situasi yang sama merespons dengan cara yang sama, kita dapat mengatakan bahwa perilaku tersebut memperlihatkan suatu kesepakatan bersama. Perilaku karyawan yang terlambat itu akan memenuhi kriteria ini jika semua karyawan yang mengambil rute yang sama ketempat kerja juga datang terlambat. Dari sudut pandang atribusi, jika kesepakatan bersama tersebut tinggi anda diharapkan untuk memberikan atribusi eksternal pada keterlambatan karyawan tersebut. Namun, jika karyawan lain yang mengambil rute yang sama bisa datang ketempat kerja dengan tepat waktu, kesimpulan anda bagi penyebab keterlambatan itu menjadi internal.

Akhirnya, seorang pengamat mencari *konsistensi* dalam tindakan-tindakan seseorang. Apakah orang tersebut memberi respon yang sama sepanjang waktu? Datang terlambat sepuluh menit ke tempat kerja tidak dipahami sebagai suatu kebiasaan jika karyawan tersebut mewakili suatu kasus yang tidak biasa (dia tidak terlambat selama beberapa bulan), sementara untuk karyawan lain hal ini

merupakan rutinitas (dia bisa terlambat dua atau tiga kali dalam seminggu). Semakin biasa perilaku dilakukan, pengamat cenderung menghubungkan perilaku ini dengan penyebab internal.

Setiap perilaku yang sama tidak dipahami dengan cara yang sama. Kita melihat suatu tindakan dan menilainya dalam konteks situasinya. Jika anda mempunyai reputasi yang bagus sebagai mahasiswa namun gagal dalam satu tes mata pelajaran, dosen kemungkinan tidak akan memperdulikan ujian yang buruk itu. Mengapa? Dia akan menghubungkan penyebab hasil yang tidak biasa ini dengan kondisi eksternal. Ini mungkin bukan salah anda! Sama halnya, jika setiap orang dalam kelas gagal dalam ujian, dosen mungkin akan menghubungkan hasil tersebut dengan penyebab eksternal diluar kendali mahasiswa. Sebaliknya pengajar tidak mungkin mengabaikan skor tes yang rendah dari mahasiswa yang memiliki catatan yang konsisten sebagai pemilik kinerja yang buruk.

Persepsi adalah suatau proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsir stimulus lingkungan. Proses memperhatikan dan menyeleksi terjadi karena setiap saat panca indra kita dihadapkan pada begitu banyak stimulus lingkungan. Akan tetapi tidak semua stimulus tersebut kita perhatikan, karena kalau semuannya dipersepsikan akan menyebabkan kita bingung dan kewalahan. Oleh karenanya, kemudian ada proses pemilihan (*perceptual selection*) untuk mencegah kibingungan tersebut dan menjadikan lingkungan kita labih berarti. Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi proses perhatian terhadap stimulus lingkungan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1). Ukuran. Semakin besar ukuran suatu objek fisik, semakin besar kemungkinannya obyek tersebut dipersepsikan
2). Intensitas. Semakin besar intensitas suatu stimulus, semakin besar kemungkinannya diperhatikan. Suara yang keras misalnya, akan lebih diperhatikan daripada suara yang lembut.
3). Frekuensi. Semakin sering frekuensi suatu stimulus disampaikan, semakin besar kemungkinnannya stimulus tersebut diperhatikan. Prinsip pengulangan ini dipergunakan dalam periklanan untuk menarik pihak konsumen.
4). Kontras. Stimulus yang kontras atau mencolok dengan lingkungan sekelilingnya kemungkinan dipilih untuk diperhatikan akan semakin besar daripada stimulus yang sama dengan lingkungannya.
5). Gerakan. Stimulus yang bergerak lebih diperhatikan daripada stimulus yang tetap atau tidak bergerak.
6). Perubahan. Suatu stimulus akan lebih diperhatikan jika stimulus atau objek tersebut dalam bentuk yang berubah-ubah. Lampu yang nyalanya klap-klip akan lebih diperhatikan dari pada lampu biasa.
7). Baru. Suatu stimulus yang baru dan unik akan lebih cepat mendapatkan perhatian dari pada stimulus yang sudah biasa dilihat.

2.4 Kepribadian

Beberapa orang bersifat pendiam dan pasif; sementara yang lainnya bersifat ceria dan agresif. Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia atau

Tabel 2.1 Enam Belas Sifat Kepribadian Utama

1. Penyendiri	vs	Peramah
2. Kecerdasan rendah	vs	Kecerdasan tinggi
3. Dipengaruhi oleh kecerdasan	vs	Stabil secara emosional
4. Pengikut	vs	Dominan
5. Serius	vs	Santai
6. Berani mengambil resiko	vs	Bijaksana/penuh pertimbangan
7. Pemalu	vs	Petualang
8. Keras hati	vs	Peka
9. Mudah percaya	vs	Pencuriga
10. Praktis	vs	Imajinatif
11. Blak-blakan	vs	Tersembunyi
12. Percaya diri	vs	Mudah cemas
13. Konservatif	vs	Suka mencoba
14. Tergantung pada kelompok	vs	Mandiri
15. Tidak terkendali	vs	Terkendali
16. Rileks	vs	Tegang

Sumber : Ratmawati dan Herachwati (2007)

suka bergaul, kita sedang mengkategorikan mereka dari segi sifat-sifat kepribadian. Karenanya, **kepribadian (*personality*)** individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang kita gunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut.

Para ahli psikologi telah mempelajari sifat-sifat kepribadian secara mendalam, dan mengidentifikasi enam belas sifat kepribadian utama. Semuanya diperlihatkan dalam Tabel 2.1. Perhatikan bahwa setiap sifat merupakan bipolar; artinya masing-masing memiliki dua titik ekstrem (Misalnya, penyendiri lawannya peramah). Keenam belas sifat yang ditemui secara umum tersebut adalah sumber perilaku yang tetap dan konstan, yang memungkinkan peramalan perilaku individu dalam situasi-situasi spesifik dengan mengukur karakteristik yang berkaitan dengan situasi mereka. Sayangnya, relevansi sifat-sifat ini dalam memahami perilaku organisasi masih kabur.

1. Indikator Tipe Myers-Briggs

Salah satu kerangka kepribadian yang paling sering digunakan dinamakan dengan **Indikator Tipe Myers-Briggs (MBTI)**. Indikator tersebut pada dasarnya merupakan tes kepribadian dengan 100 pertanyaan yang menanyakan tentang bagaimana biasanya seseorang merasa atau bertindak dalam situasi-situasi tertentu.

Berdasarkan jawaban masing-masing individu pada tes tersebut, mereka diklasifikasikan dalam kelompok ekstrovert atau interovert (E atau I), indrawi *(sensing)* atau intuitif (*intuitive*) (S atau N), pemikir (*thinking*) atau perasa (*feeling*) (T atu F), dan pengertian (*perceive*) atau penilai (*judging*) (P atau J). Klasifikasi-klasifikasi ini kemudian dikombinasikan kedalam enam belas tipe kepribadian. (Klasifikasi ini berbeda dengan enam belas sifat kepribadian). Agar lebih jelas lagi, mari kita ambil beberapa contoh. INTJ merupakan para *visionaris.* Mereka pada umumnya memiliki

pemikiran yang orisinil dan berusaha keras untuk mewujudkan ide-ide dan tujuan mereka. Mereka dicirikan sebagai orang yang skeptis, kritis, mandiri, tekun, dan sering keras kepala. ESTJ adalah para *organisator.* Mereka orang yang praktis, realistis, percaya pada fakta, dengan bakat alam untuk menjadi pebisnis atau mekanis. Mereka suka mengorganisasikan dan menjalankan aktivitas-aktivitas. Tipe ENTP adalah seorang *konseptual*. Dia biasanya bergerak cepat, terus terang, dan andal dalam menangani banyak hal. Orang ini cenderung penuh ide dalam memecahkan masalah-masalah yang menantang, tetapi melalaikan penugasan rutin. Sebuah buku terbaru yang membuat profil tiga belas orang-orang bisnis masa kini yang menciptakan perusahaa-perusahaan super sukses seperti Apple Computer, Federal Experss, Honda motors, Mikrosoft, Price Club, dan Sony menemukan bahwa ketiga belas orang ini adalah pemikir intuitif (NT). Temuan ini menarik terutama karena pemikir intuitif mewakili hanya sekitar lima persen dari populasi.

Di Amerika Serikat, lebih dari dua juta orang setiap tahun menjalani MBTI. Organisasi-organisasi yang menggunakan MBTI meliputi; Apple Computer, AT&T,Citicorp, Exxon, GE, 3M Co,. ditambah banyak rumah sakit, lembaga pendidikan, dan bahkan angkatan bersenjata AS. Tidak ada bukti nyata yang menunjukan bahwa MBTI merupakan suatu pengukuran kepribadian yang valid. Meskipun demikian, tidak menghalangi organisasi-organisasi untuk menggunakannya.

2. Model Lima Besar

Sementara MBTI tidak memiliki bukti pendukung yang valid, hal itu tidak terjadi pada model kepribadian lima faktor yang lebih umum disebut dengan "Lima Besar".

Dewasa ini, sebuah badan riset terkemuka meyakini bahwa ada lima dimensi kepribadian dasar yang mendasari semua dimensi lainnya. Faktor lima besar tersebut adalah:

1). ***Keekstrovertan***: Suka bergaul, banyak bicara, asertif
2). ***Keramahtamahan***: Baik hati, kooperatif, dan dapat dipercaya
3). ***Kehati-hatian***: Bertanggung jawab, dapat diandalkan, tekun, dan berorientasi pada prestasi
4). ***Kestabilan emosional***: Tenang, antusias, dan sanggup (positif) menghadapi ketegangan, kegelisahan, kemurungan, dan ketidak amanan (negatif)
5). ***Keterbukaan terhadap pengalaman***: Imajinatif, sensitif secara artistik, dan cerdas.

Di samping memberikan suatu kerangka kepribadian yang terpadu, penelitian tentang lima besar juga menemukan hubungan yang penting antara dimensi kepribadian ini dengan prestasi kerja. Lima kategori pekerjaan yang diamati: para profesional (termasuk insinyur, arsitek, akuntan, pengacara), polisi, manajer, wiraniaga, serta karyawan yang setengah terampil dan terampil. Prestasi kerja dinilai berdasarkan pemberian rating kinerja, kecakapan pelatihan (kinerja selama program pelatihan), dan data personal, seperti tingkat gaji. Hasilnya menunjukan bahwa dimeni kehati-hatian adalah yang mampu memprediksi prestasi kerja untuk kelima kelompok pekerjaan. Untuk dimensi kepribadian lainnya, kemungkinan dapat diprediksi tergantung pada kriteria kinerja serta kelompok pekerjaan. Contohnya, dimensi keekstrovertan mampu memprediksi kinerja pada posisi manajerial dan penjualan. Hasil ini masuk akal karena pekerjaan-pekerjaan ini meliputi interaksi sosial yang tinggi. Sama halnya,

keterbukaan terhadap pengalaman adalah penting dalam memprediksi kecakapan pelatihan; yang juga, kelihatan logis. Apa yang terlihat tidak begitu jelas adalah mengapa kestabilan emosional tidak berkaitan dengan prestasi kerja. Secara intuitif, tampak bahwa orang yang tenang dan kokoh akan lebih baik dalam melakukan hampir semua pekerjaan dari pada orang yang cemas dan tidak aman. Para peneliti memberi kesan bahwa jawabannya mungkin hanya orang-orang yang skornya cukup tinggi pada kestabilan emosional yang mempertahankan pekerjaannya. Jika hal itu benar, maka rentang diantara orang-orang yang diteliti, semua dari yang bekerja, akan cenderung menjadi kecil skor kestabilan emosionalnya.

Lima atribut kepribadian tambahan telah diindentifikasikan mempunyai kaitan yang lebih langsung dalam menjelaskan dan meramalkan perilaku dalam organisasi. Kelima atribut tersebut adalah tempat kendali, otoritarisme, machiavellianisme, pemantauan diri, dan kecenderungan resiko.

Sebagian orang percaya bahwa mereka adalah penentu dari takdir mereka sendiri. Sebagian lainnya melihat diri mereka sebagai korban dari takdir mereka; percaya bahwa apa yang terjadi pada diri mereka disebabkan oleh keberuntungan atau kesempatan. **Tempat kendali *(locus of control*)** pada kasus yang pertama adalah internal; orang-orang ini percaya bahwa mereka sendiri yang mengendalikan tujuan mereka. Orang-orang yang melihat hidup mereka dikendalikan dari luar adalah eksternal. Fakta memperlihatkan bahwa karyawan yang diberi rating tinggi dalam eksternalitas kurang puas dengan pekerjaannya, lebih terasing dari susunan kerja, dan kurang terlibat dalam pekerjaan mereka daripada mereka yang internal. Seorang manajer mungkin akan mendapatkan orang eksternal menyalahkan hasil evaluasi kinerja mereka yang buruk sebagai akibat dari prasangka buruk bos mereka, rekan kerja mereka, atau kejadian-kejadian lain diluar kendali mereka. Orang internal akan menjelaskan evaluasi kinerja yang buruk sebagai akibat dari tindakan mereka sendiri.

Otoritarisme *(authoritarianism*) adalah kepercayaan bahwa harus ada perbedaan status dan kekuasaan diantara para individu dalam organisasi. Kepribadian otoritarian yang sangat ekstrem biasanya kaku secara intelektual, selalu menilai orang lain, mempertuan atasan dan eksploitif terhadap bawahan, pencuriga, dan menentang perubahan. Tentu saja, hanya sedikit orang yang ekstrem otoritarian, jadi dalam menyimpulkan harus hati-hati. Meskipun demikian, kelihatannya masuk akal untuk menerima dalil bahwa memiliki kepribadian otoritarian yang tinggi akan berpengaruh negatif terhadap kinerja, jika pekerjaannya menuntut kepekaan terhadap perasaan orang lain, kebijaksanaan, dan kemampuan beradaptasi terhadap situasi-situasi yang kompleks dan selalu berubah. Sebaliknya, pada pekerjaan yang sangat terstruktur di mana kesuksesan tergantung pada kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang, karyawan yang sangat otoritarian tentu akan memiliki kinerja yang sangat baik.

Yang sangat terkait dengan otoritarianisme adalah Machiavellianisme (Mach), dinamai seperti Niccolo Machiavelli, yang menulis pada abad keenam belas tentang bagaimana memperoleh dan menggunakan kekuasaan. Seorang individu yang memperlihatkan kecenderungan Machiavellian yang kuat adalah pragmatis, menjaga jarak emosi, dan percaya bahwa mencapai tujuan dapat menghalalkan segala cara. "Jika berfungsi, gunakanlah" adalah konsisten dengan sudut pandang seseorang yang sangat Mach. Apakah orang yang sangat Mach dapat menjadi karyawan yang baik? Jawabannya tergantung pada jenis pekerjaan dan apakah anda mempertimbangkan implikasi etis dalam mengevaluasi

kinerja. Dalam pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan tawar menawar (seperti negosiator buruh) atau dimana terdapat imbalan yang besar sekali untuk kemenangan (seperti dalam penjualan dengan komisi), orang yang sangat Mach akan sangat produktif. Tetapi jika mencapai tujuan tidak dapat menghalalkan segala cara atau tidak terdapat standar kinerja yang absolut, kemampuan kita untuk meramalkan kinerja seseorang yang sangat Mach akan terbatas sama sekali.

Apakah anda pernah milihat bahwa sebagian orang lebih baik dari yang lain dalam menyesuaikan perilaku mereka terhadap situasi yang berubah? Hal ini terjadi karena mereka memiliki skor yang tinggi dalam pemantauan diri (*self monitoring*). Orang-orang yang pandai memantau diri biasanya peka terhadap isyarat-isyarat eksternal dan bisa berperilaku berbeda dalam situasi-situasi yang berbeda. Mereka adalah bunglon yang dapat berubah untuk menyesuaikan dengan situasi dengan menyembunyikan diri mereka yang sesungguhnya. Sebaliknya, orang-orang dengan pemantauan diri yang rendah tidak akan berubah. Mereka memperlihatkan watak dan sikap mereka yang sesungguhnya dalam setiap situasi. Bukti menunjukan bahwa orang yang pandai memantau diri cenderung sangat memperhatikan perilaku orang lain dan lebih mampu menyesuaikan diri dari pada orang-orang dengan pemantauan diri yang rendah. Orang yang pandai memantau diri juga cenderung lebih baik dalam memainkan politik organisasi karena mereka peka terhadap isyarat-isyarat dan dapat mengunakan "wajah" yang berbeda untuk rekan yang berbeda.

Setiap orang memiliki kesediaan yang berbeda dalam menggunakan kesempatan. Individu dengan **kecenderungan resiko *(risk propensity*** yang tinggi lebih cepat membuat keputusan dan menggunakan lebih sedikit informasi dalam membuat pilihan-pilihan mereka, dari pada individu dengan kecenderungan risiko yang rendah. Para manajer mungkin mengunakan informasi ini untuk memadukan karyawan pengambil resiko dengan tuntutan pekerjaan yang spesifik. Contohnya, seorang pengambil resiko dapat menghasilkan kinerja yang lebih efektif bila menjadi seorang pialang saham dalam perusahaan sekuritas. Jenis pekerjaan ini menuntut pengambilan keputusan yang cepat. Sebaliknya, karakteristik kepribadian ini bisa menjadi suatu halangan utama bagi seorang akuntan yang melakukan kegiatan-kegiatan pengauditan. Pekerjaan yang terahkir ini mungkin lebih baik diisi oleh seorang pengambil resiko yang rendah.

2.5. Daftar Pertanyaan

1. Jelaskan bagaimana karakteristik biografis dalam menganalisis atau menilai seseorang dalam anggota organisasi.
2. Jelaskan bagaimana kemampuan individu dalam menganalisis atau menilai seseorang dalam anggota organisasi
3. Jelaskan bagaimana kepribadian dalam menganalisis atau menilai seseorang dalam anggota organisasi.
4. Jelaskan Bagaimana pembelajaran/persepsi dalam menganalisis atau menilai seseorang dalam anggota organisasi.

2.6. Rangkuman

Perilaku organisasi pada dasarnya dibentuk oleh perilaku individual para anggota organisasi yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadian, serta pembelajaran. Faktor yang paling mudah yang dapat dipergunakan untuk menganalisis atau menilai seseorang adalah melalui karakteristik biografisnya. Data pribadi seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, maupun masa kerja yang dimiliki seseorang sangat umum dipakai dan mudah diperoleh untuk kemudian dihubungkan dengan tingkat produktivitas kerjanya.

Pengertian kemampuan adalah kapasitas mental maupun fisik untuk mengerjakan sesuatu. Konsep kemampuan, meliputi kemampuan kognitif dan fisikal, perlu dipelajari dan sangat penting implikasinya untuk memahami dan mengelola perilaku orang-orang dalam organisasi.

Persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterprestasikan kesan sensori mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang kita lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia atau suka bergaul, sesungguhnya kita sedang meng-kategorikan mereka dari segi sifat-sifat kepribadian. Kepribadian (***personality***) individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang kita gunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut. Para ahli psikologi telah mempelajari sifat-sifat kepribadian secara mendalam, dan mengidentifikasi enam belas sifat kepribadian utama. Setiap sifat merupakan bipolar; artinya masing-masing memiliki dua titik ekstrem (Misalnya, penyendiri lawannya peramah). Keenam belas sifat yang ditemui secara umum tersebut adalah sumber perilaku yang tetap dan konstan, yang memungkinkan peramalan perilaku individu dalam situasi-situasi spesifik dengan mengukur krakteristik yang berkaitan dengan situasi mereka.

BAB III
MOTIVASI DALAM ORGANISASI

3.1. Arti Penting Motivasi

Karakteristik motivasi adalah merupakan hal yang sangat penting dan merupakan persepektif dasar dari pendekatan historikal. Untuk itu perlu diidentifikasi dan dijabarkan motivasi tersebut berdasarkan perspektif kebutuhan, serta motivasi juga perlu diidentifikasi dan dijabarkan berdasarkan perspektif proses (Griffin and Moorhead, 2014).

Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Dalam lingkup organisasi, Motivasi kerja (*work motivation*) merupakan tekanan psikologis dalam diri seorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan-hambatan. Karyawan akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik apabila dia memperoleh imbalan (*reward*) yang memadai seperti bonus, penghargaan, ekstra cuti dan sebagainya.

Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya.Pemahaman tentang motivasi perlu di dasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yng tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan memotivasi karyawannya yaitu melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi seperti misalnya teori kebutuhan (*needs theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), maupun teori keadilan (*equity theory*), dan teori-teori lainnya, (Ratmawati & Herachwati, 2007).

1. Konsep Dasar Motivasi

Motivasi sering kali dipahami sama dengan kinerja (performance). Hal ini timbul karena pemahaman terhadap pangertian motivasi yang diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Padahal motivasi dan kinerja (*performance*) adalah hal yang berbeda. Kinerja adalah evaluasi atas perilaku seorang, hasilnya antara lain untuk mengetahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Sedangkan motivasi adalah salah satu elemen dari pengukuran kinerja. Dikarenakan motivasi adalah hanya sebagian dari bagian untuk menilai kinerja, maka tidak berarti bahwa orang yang bermotivasi baik akan berkinerja baik, demikian juga sebaliknya beberapa faktor yang menjadi penyebabnya adalah adanya perbedaan kepribadian, dan kemampuan.

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan pekerjaan yang merupakan hobbynya. Sedangkan

motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi, (Ratmawati & Herachwati, 2007).

Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Banyak psikolog-psikolog yang memakai istilah-istilah yang berbeda-beda dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku tersebut. Ada yang menyebut sebagai motivasi *(motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urge)*, keinginan (*wish*), dan dorongan *(drive*). Dalam penulisan ini kita menggunakan istilah motivasi.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan tercapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut; kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dalam hal ini kita perlu mengingat bahwa suatu kebutuhan harus diciptakan atau didorong sebelum memenuhi sebagai motivasi. Sumber yang mendorong terciptanya suatu kebutuhan dapat berada pada diri orang itu sendiri (seperti melihat makanan yang menarik). Atau dengan adanya makanan dapat menimbulkan rasa lapar.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah "unik" secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi/perusahaan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Seperti telah disebutkan, motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau faktor eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang dan dijelaskan oleh hirarki kebutuhan Maslow (1965) dan motif berprestasi McClelland (1976). Motivasi eksternal sebenarnya dibangun diatas motivasi internal dan adanya dalam organisasi tergantung pada anggapan-anggapan dan tehnik-tehnik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya. Teori McGregor (1944) akan menjelaskan hal ini. Pendekatan Maslow (1965) dan McGregor (1944) serta para ahli lainnya nampaknya berbeda, tetapi pandangan mereka saling melengkapi.

2. Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya, yang selnjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang ingin memperoleh nilai A dalam ujiannya akan menentukan perilaku dia dalam memenuhi syarat kelulusannya. Setelah dia memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan menjadi mahasiswa yang rajin kuliah, membuat catatan yang baik, belajar keras, membuat tugas makalah dengan baik dan sebagainya. Tetapi dalam kenyataan tidak semua mahasiswa masih mencapai nilai A. Begitu juga dalam suatu orgnisasi, setiap individu akan mempunyai kebutuhan dan

keinginan berbeda dan "unik". Beberapa teori yang ada mencoba mengidentifikasikan motivasi-motivasi umum yang selalu ada dalam diri semua orang. Dengan memahami teori-teori tersebut, manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diingankannya dan juga menguntungkan pencapaian tujuan organisasi.

Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum belum mendapat kesepakatan para ahli. Namun demikian, psikolog-psikolog menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu:

a). Motivasi Fisiologis, yang merupakan motivasi alamiah (biologis), seperti lapar, haus, dan seks
b). Motivasi psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:
- Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*); motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
- Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensive motivation*); motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri.
- Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*); motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

3. Motivasi eksternal

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal. Tetapi justru mengembangkannya**.**Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor ekstern yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi; suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukan bahwa bawahannya sedang bekerja demi kemajuan orgnisasi. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif ataupun yang negatif. Motivasi positif memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negatif memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek Keduanya dapat dipakai oleh manajer. Teori McGregor (1944) akan membantu menjelaskan motivsi eksternal, (Sukanto dan Handoko, 2000).

3.2. Teori-Teori Motivasi

Banyak teori tentang motivasi dikemukakan oleh para ahli. Setiap teori motivasi berusaha untuk memberikan uraian yang menuju pada apa yang sebenarnya diinginkan manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa.

Dalam ilmu manajemen, konsep awal motivasi adalah model tradisional yang dikaitkan dengan manajemen ilmiah (*scientific management*). Manajer menentukan cara memotivsi karyawan dengan sistem insentif upah yaitu semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upah yang yang diterima. Model tradisional ini kemudian dilengkapi dengan model hubungan manusia yaitu

memotivasi karyawan tidak cukup hanya dengan upah saja tetapi diperlukan pula pemenuhan kebutuhan sosial yang membuat karyawan merasa berguna dan penting bagi orgnisasi. Berawal dari model hubungan manusia inilah maka Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi menjadi lima kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, dan teori penetapan sasaran.

1. Teori Kebutuhan

Teori ini memfokuskan pada apa yang menjadi kebutuhan orang agar hidupnya dapat tercukupi. Menurut teori kebutuhan, orang agar hidupnya dapat tercukupi. Menurut teori kebutuhan, seseorang mempunyai motivasi jika dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam hidupnya. Teori kebutuhan yang paling populer adalah yang dikemukakan oleh Maslow (1965) dengan "*hierarchy of needs*" nya. Hierarki kebutuhan dari Maslow (1965) yang mengetengahkan motivasi manusia berdasarkan lima macam kebutuhan, lebih banyak diminati oleh para manajer dalam memotivasi karyawannya. Dimulai dari kebutuhan manusia yang paling mendasar yaitu; kebutuhan fisiologis, kemudian meningkat pada kebutuhan keamanan, sosial, harga diri, dan kebutuhan tertinggi sebagi kebutuhan aktualisasi diri membuat manusia termotivasi untuk memenuhinya secara tahap demi tahap. Dengan demikian apabila kebutuhan akan sesuatu telah terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi akan menjadi motivator.

Alderfer (1972) mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadan *(existence*), hubungan *(relatedness*), dan pertumbuhan *(growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow (1965). Disini Alderfer (1972) mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada kebutuhan yang lebih rendah. Penekanan teori ini pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

2. Teori Keadilan

Teori keadilan merupakan teori motivasi kerja yang berdasarkan pada asumsi bahwa faktor utama dalam motivasi pekerjaan adalah motivasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima. Menurut teori ini, keadilan disini ditunjukan oleh perbandingan yang memadai antara input pekerjaan individu (misalnya keterampilan) dengan imbalan atas input tersebut (misalnya gaji atau promosi). Sebagai contoh dua orang analisis keuangan bekerja disuatu perusahaan yang sama, setelah dua tahun, analis A mendapat promosi jabatan sedang analis B tidak. Bisakah kedua analis tersebut menentukan situasi ini adil atau tidak? Jawabannya adalah ya. Analis A dan B dapat menentukan apakah situasi tersebut adil atau tidak mana kala mereka menilai bahwa apa yang diterimanya sesuai dengan usaha yang dikeluarkan. Apabila kedua analis tersebut mengetahui bahwa analis A sehari-hari bekerja lembur dan analis B tidak, maka dianggap bahwa promosi jabatan tersebut disebabkan waktu bekerja analis A yang lebih lama daripda analis B. Dengan kata lain pekerja akan lebih termotivasi apabila rasio antara input dan output yang dimiliki sama dengan rasio input dan output yang serupa yang dimiliki oleh pekerja lain. Oleh karena itu manajer hendaknya dapat menjamin adanya keadilan dan kejujuran dalam organisasi.

3. Teori Penguatan

Teori penguatan dikemukakan oleh BF Skiner yang menegaskan bahwa tingkah laku dengan kosekuensi positif cenderung akan diulang sedangkan tingkah laku yang berkosekuensi negatif cenderung tidak diulang. Tindakan seseorang dimasa yang akan datang sangat terpengaruh oleh tindakan masa lalu. Hal tersebut dapat digambarkan secara siklis dengan urutan sebagai berikut:

Rangsangan — respon —— kosekuensi — respon masa depan

Teori penguatan dapat dipakai oleh manajer untuk mengubah tingkah laku bawahannya. Oleh karena itu teori ini lazim disebut *Behavior modification.*

Beberapa tehnik penguatan dapat dipakai sebagai pendorong ataupun sebagai pengeliminir tingkah laku yang diinginkan. Manajer dapat memilih diantara penguatan positif; yaitu merangsang seseorang untuk berperilaku sesui dengan yang dikehendaki dengan memberi imbalan. Penguatan negatif (disebut juga *avoidance learning*), peniadaan (*extinction*), maupun hukuman (*punishment*) untuk mengubah tingkah laku bawahan sehingga dihasilkan tingkah laku karyawan yang sesuai dalam organisasi. Waktu atas pemberian penguatan atau imbalan menentukan hasil yang dicapai, maka dari itu diperlukan jadwal tertentu untuk melakukan penguatan terhadap karyawan agar menghasilkan perilaku yang diinginkan. Jadwal tersebut terdiri dari waktu penguatan diberikan, apakah harian, mingguan, bulanan dan seterusnya, frekuensi adalah seberapa sering penguatan diberikan, dan rasio pemberian penguatan yang proporsional.

W Clay Hamner memberikan enam cara modifikasi tingkah laku yaitu:

1) Tidak memberi imbalan pada semua individu dengan cara yang sama, tetapi harus didasarkan pada prestasi kerjanya.
2) Selalu waspada bahwa kesalahan memberikan respon dapat mengubah tingkah laku.
3) Memberitahukan secara pasti pada semua bawahan tentang apa yang dapat dilakukan bawahan agar memperoleh penguatan.
4) Memberitahukan pada bawahan tentang kesalahan yang dilakukan .
5) Tidak menghukum dihadapan orang/karyawan lain.
6) Senantiasa berlaku adil.

4. Teori Penetapan Sasaran

Teori penetapan sasaran (*goal-setting theory*) merupakan teori proses motivasi yang fokusnya pada proses penetapan sasaran. Seseorang secara individu akan termotivasi apabila dia mempunyai kemampuan atau ketrampilan untuk mencapai sasaran tertentu. Untuk itu perlu diperhatikan karakteristik sasaran:

1. Kejelasan/spesifikasi sasaran (*goal specificity*) adalah kejelasan sasaran yang terukur dan dapat diamati. Meningkatkan penjualan 20% atau mengurangi jumlah pengangguran sampai 15% tahun depan adalah contoh sasaran yang jelas. Tujuan yang spesifik lebih memotivasi pekerja karena target yang dituju mudah dipahami.

2. Tingkat kesulitan sasaran (*goal difficulty*); adalah seberapa sulit seorang atau sebuah kelompok mencapai sasaran yang ditetapkan. Meningkatkan penjualan 5% mungkin mudah, 10% sedikit sulit, 25% sangat sulit terutama di masa krisis sepeti saat ini. Memotivasi karyawan harus mengukur tingkat kesulitan pencapaian dalam ukuran yang masuk akal, apabila ukuran yang dipakai tidak masuk akal, maka tujuan untuk memotivasi karyawan tidak akan tercapai.
3. Tingkat penerimaan sasaran (*goal acceptance*); berkaitan dengan siapa yang harus melakukan tugas pencapaian sasaran. Umumnya, melibatkan individu yang akan dibebani tugas pencapaian sasaran dalam proses penetapan sasaran peningkatan tingkat penerimaan individu terhadap sasaran yang dimaksud.

3.3. Aplikasi Manajerial Dari Teori-Teori Motivasi

1. Sistem Manajemen

Likert (1967) menekankan perlunya untuk mempertimbangkan sumber daya masnusia dan sumber dana secara seimbang sebagai harta yang memerlukan adanya manajemen yang baik. Sebagai hasil dari studi penelitian perilaku organisasi dalam berbagai organisasi, Likert (1967) mengadakan program perubahan organisasi dalam berbagai bidang induatsri. Jelas sekali bahwa program-progran tersebut dimasudkan untuk membantu organisasi bergerak dari asumsi teori X ke asumsi teori Y, dari pembinaan perilaku yang tidak dewasa kepada upaya mendorong dan mengembangkan perilaku yang dewasa.

Dalam studi-studi yang dilakukannya, Likert (1967) menemukan bahwa gaya manajemen yang umum diterapkan dalam organisasi-organisasi dapat dilukiskan pada suatu urutan dari sistem 1 hingga sistem 4. Sistem-sistem tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

Sistem 1. Pimpinan dipandang tidak merasa yakin atau percaya terhadap bawahan, karenanya mereka jarang dilibatkan dalam setiap aspek proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat atas dan diumumkan ke bawah melalui garis komando. Bawahan dipaksa untuk bekerja dengan menimbulkan rasa takut, ancaman, hukuman, serta ganjaran temporer dan pemenuhan kebutuhan pada level fisiologis dan rasa aman. Interaksi atasan-bawahan yang terjadi biasanya disertai dengan rasa takut dan tidak percaya. Meskipun proses pengendalian sangat dipusatkan pada pimpinan teras, pada umumnya berkembang organisasi informal yang tujuannya bertentangan dengan tujuan organisasi formal.

Sistem 2. Pimpinan dipandang kurang memilki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan, seperti halnya sikap majikan terhadap pelayan. Pengambilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat atas, tetapi telah banyak keputusan yang diambil pada level yang lebih rendah. Ganjaran dan hukuman digunakan untuk memotivasi karyawan. Setiap interaksi atasan-bawahan yang terjadi dibarengi dengan sikap merendahkan dari pihak atasan dan rasa takut dan hati-hati dari bawahan. Meskipun proses pengendalian masih dipusatkan pada pimpinan teras, sebagian dilimpahkan kepada level menengah dan level bawah. Biasanya timbul organisasi-organisasi informal, tetapi tidak selamanya menantang tujuan organisasi formal.

Sistem 3. Pimpinan dipandang cukup sekalipun tidak sepenuhnya memiliki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan. Kebijaksanaan dan keputusan umum diambil pada tingkat atas organisasi, tetapi bawahan diperkenankan untuk mengambil keputusan-keputusan khusus pada level bawah. Arus komunikasi berlangsung keatas dan kebawah secara hirarki. Ganjaran, hukuman dan keterlibatan tertentu digunakan untuk memotivasi karyawan. Adanya interaksi yang moderat antara atasan dengan bawahan, yang sering dibarengi dengan rasa yakin dan kepercayaan yang cukup. Aspek-aspek proses pengendalian yang signifikan dilimpahkan kebawah dengan perasaan tanggung jawab pada level atas dan level bawah. Organisasi informal dapat timbul, tetapi organisasi ini boleh jadi mendukung atau menentang tujuan organisasi formal.

Sistem 4. Pimpinan dipandang memiliki rasa yakin dan kepercayaan penuh terhadap bawahan. Pengambilan keputusan disebarluaskan diseluruh level organisasi, tetapi dipadukan dengan baik. Arus komunikasi tidak hanya keatas dan kebawah secra hirarki, tetapi juga kesamping. Para karyawan termotivasi dengan keikutsertaan dan keterlibatan dalam penetapan ganjaran ekonomi, penyusunan tujuan, peningkatan metode, dan penilaian kemajuan ke arah pencapaian tujuan. Adanya interaksi yang ekstensif dan bersahabat antara atasan dan bawahan yang dilandasi dengan rasa yakin dan kepercayaan yang tinggi. Tanggung jawab proses pengendalian tersebar diantara para anggota organisasi, dengan keterlibatan penuh unit-unit kerja pada level bawah. Organisasi informal dan formal sering menjadi satu dan tidak terpisahkan. Dengan demikian semua kekuatan sosial mendukung upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Penerapan Teori dalam Praktik

Marrow *et al.* (1976), menyatakan bahwa salah satu contoh perubahan sistem manajemen organisasi yang berhasil terjadi dalam perusahaan terkemuka dalam industri piyama. Setelah mengalami kerugian selama beberapa tahun, perusahaan ini akhirnya dibeli oleh perusahaan lain. Pada saat berlangsungnya transaksi, perusahaan yang dibeli menerapkan gaya manajemen yang berada di antara **sistem 1** dan **sistem 2**. Beberapa perubahan besar segera diterapkan oleh pemilik yang baru. Perubahan tersebut mencakup upaya modifikasi cara pengorganisasian pekerjaan secara ekstensif, peningkatan pemeliharaan mesin-mesin, dan program pelatihan yang melibatkan para manajer dan karyawan disetiap level. Para manajer dan supervisor memperoleh falsafah dan pemahaman mendalam tentang gaya manajemen yang mendekati **sistem 4.** Keseluruhan perubahan ini didukung oleh pimpinan teras dari perusahaan yang membeli.

Meskipun tingkat produktivitas menurun dalam beberapa bulan pertama setelah dimulainya program perubahan, tingkat produktivitas meningkat hampir 30 persen dalam dua tahun. Walaupun tidak mungkin menghitung secara tepat seberapa jauh peningkatan produktivitas itu merupakan akibat dari perubahan sistem manajemen, jelas sekali bagi para peneliti bahwa dampak perubahan itu cukup besar. Disamping meningkatnya produktivitas, biaya produksi turun 20 persen, tingkat berhenti bekerja berkurang hampir separuh, dan moral karyawan meningkat secara berarti (yang mencerminkan sikap karyawan yang lebih bersahabat terhadap perusahaan). Citra perusahaan di masyarakat semakin baik, dan untuk pertama sekali setelah bertahun-tahun perusahaan itu memperoleh laba.

3.4. Daftar Pertanyaan

1. Apa arti motivasi dalam ruang lingkup organisasi?, jelaskan.
2. Jelaskan konsep dasar motivasi dalam organisasi.
3. Sebutkan dan jelaskan pendekatan teori motivasi dari Landy dan Becker.
4. Jelaskan aplikasi manajerial dari teori-teori motivasi yang anda ketahui.
5. Sebutkan dan jelaskan penemuan Likert (1967) mengenai gaya manajemen yang umum diterapkan dalam organisasi-organisasi

3.5. Rangkuman

Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pemahaman tentang motivasi perlu di dasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Motivasi sering kali dipahami sama dengan kinerja (performance), padahal motivasi dan kinerja (*performance*) adalah hal yang berbeda. Kinerja adalah evaluasi atas perilaku seorang, hasilnya antara lain untuk mengetahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Sedangkan motivasi adalah salah satu elemen dari pengukuran kinerja. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan pekerjaan yang merupakan hobbynya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Berawal dari model hubungan manusia, maka Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi menjadi lima kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, dan teori penetapan sasaran.

Likert (1967) menemukan bahwa gaya manajemen yang umum diterapkan dalam organisasi-organisasi dapat dilukiskan pada suatu urutan dari sistem 1 hingga sistem 4. Sistem-sistem tersebut dapat diuraikan sebagai berikut; (i) ***Sistem 1.*** Pimpinan dipandang tidak merasa yakin atau percaya terhadap bawahan, karenanya mereka jarang dilibatkan dalam setiap aspek proses pengambilan keputusan. (ii) ***Sistem 2.*** Pimpinan dipandang kurang memilki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan, seperti halnya sikap majikan terhadap pelayan. (iii) ***Sistem 3.*** Pimpinan dipandang cukup sekalipun tidak sepenuhnya memiliki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan. Dan (iv) ***Sistem 4.*** Pimpinan dipandang memiliki rasa yakin dan kepercayaan penuh terhadap bawahan.

BAB IV
NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

4.1. Konsepsi Tentang Nilai

Nilai dan teori nilai dapat dihubungkan dengan berbagai bidang studi, misalnya dengan filsafat, etika atau dengan manajemen. *Vijay Sathe* dalam *Cultura and Related Corporate Realities* (1958) mendefinisikan *desirable values* sebagai "*basic assumtion about what ideals are desírable or Word striving for*". Ia menggunakan konsep ini sepanjang pembicaraan tentang perubahan budaya. Ungkapan "*worth striving for*" menunjukkan bahwa pada suatu saat seseorang rela mengorbankan nyawanya untuk mengejar sesuatu nilai. Geert Hofstede dalam Culture's Consequences (1980) mendefinisikan nilai sebagai "*a broad tendency to prefer certain states of affairs over Kluckhohn*, (Ndraha, 1997).

4.2. Konsepsi Tentang Sikap

Robbins and Judge (2013), menyatakan bahwa sikap (*attitudes*) merupakan pernyataan evaluasi, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan tentang suatu objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Ketika saya berkata "saya menyukai pekerjaan saya" ini berarti saya sedang mengekspresikan sikap saya tentang pekerjaan. Seseorang bisa memiliki ribuan sikap, tetapi Perilaku Organisasi (PO) memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjan. Hal ini meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja (sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya), dan komitmen organisasi (sebuah indikator loyalitas kepada, dan keberpihakan terhadap organisasi). Tidak dapat dipungkiri, kepuasan kerja telah mendapatkan perhatian yang besar.

4.3. Konsepsi Tentang Kepuasan Kerja

Robbins and Judge (2015), menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction)* mengacu pada sikap individu secara total terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Bila orang berbicara tentang sikap karyawan, sering kali mereka bermaksud mengatakan kepuasan kerja. Kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian.

1. Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja

Faktor apa yang berkaitan dengan pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja? Fakta menunjukkan bahwa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan

menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka berkerja. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan secara mentalitas menantang. Pekerjaan-pekerjaan yang terlalu kecil tantangannya menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak tantangan menciptakan frustasi dan perasaan gagal. Di bawah kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan akan tercapai. Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum. Dengan demikian orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang tampak dimata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karenanya memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2. Kepuasan dan Produktivitas

Pandangan awal mengenai hubungan antara kepuasan dengan produktivitas pada dasarnya dapat disimpulkan dalam suatu pernyataan, yaitu "seorang pekerja yang merasa bahagia merupakan seorang pekerja yang produktif." Banyak dari pola yang diperlihatkan oleh para manajer pada tahun 1930-an, 1940-an, dan 1950-an dengan membentuk tim-tim bowling dan koperasi simpan pinjam perusahaan, mengadakan piknik perusahaan dan pelatihan bagi para penyelia agar sensitif terhadap persoalan-persoalan karyawan.

Sebuah analisis menunjukkan bahwa kalaupun kepuasan memiliki efek yang positif pada produktivitas, efek tersebut sangat kecil. Namun dengan diperkenalkannya variabel-variabel baru, hubungan positif antara kepuasan dan produktivitas telah meningkat. Berdasarkan kajian yang komprehensif atas bukti-bukti tersebut, terlihat bahwa produktivitas mungkin lebih memberikan kepuasan dari pada sebaliknya. Jika anda melakukan pekerjaan dengan baik, anda pada hakekatnya merasa nyaman dengan kondisi ini. Selanjutnya jika kita mengasumsikan bahwa perusahaan memberikan penghargaan atas produktivitas, mak produktivitas anda yang lebih tinggi tentu akan meningkatkan pengakuan lisan, tingkat penggajian anda, dan kemungkinan untuk mendapatkan promosi.

4.4. Daftar Pertanyaan

1. Jelaskan konsepsi tentang nilai.
2. Jelaskan konsepsi tentang sikap.
3. Sebutkan dan jelaskan konsepsi dan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja.
4. Jelaskan hubungan antara kepuasan dengan produktivitas.

4.5. Rangkuman

Ungkapan "*worth striving for*" menunjukkan bahwa pada suatu saat seseorang rela mengorbankan nyawanya untuk mengejar sesuatu nilai. Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* (1980) mendefinisikan nilai sebagai "*a broad tendency to prefer certain states of affairs over Kluckhohn*, (Ndraha, 1997).

Seseorang bisa memiliki ribuan sikap, tetapi Perilaku Organisasai (PO) memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja (sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya), dan komitmen organisasi (sebuah indikator loyalitas kepada, dan keberpihakan terhadap organisasi).

Kepuasan kerja (*job satisfaction)* mengacu pada sikap individu secara total terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

BAB V
PROSES PEMBELAJARAN

5.1. Konsep Pembelajaran

Pembelajaran berasal dari kata "belajar", merupakan suatu proses yang menghasilkan perubahan pada seseorang. Proses belajar seseorang tidak dapat diamati secara langsung namun dapat dilihat perubahan perilakunya sebagai hasil dari proses pembelajaran tersebut.

Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2007), memberi suatu kesimpulan bahwa belajar telah berlangsung jika seseorang individu berperilaku, bereaksi dan memberi tanggapan sebagai hasil dari pengalaman dengan cara yang berbeda dari perilaku sebelumnya. Ada tiga teori pembelajaran yaitu; *classical conditioning* (pengkondisian klasik), *operant conditioning* (pengkondisian operan), dan *social learning (*pembelajaran sosial).

Teori **pertama** yaitu pengkondisian klasik merupakan suatu tipe pengkondisian dimana individu menanggapi beberapa stimulus yang tidak akan selalu menghasilkan respon semacamnya. Sebagai gambaran, karyawan berperilaku tertentu (dalam artian yang positif) bila akan mendapat pemeriksaan dari atasannya. Dengan kata lain dalam pengkondisian klasik bila sesuatu terjadi maka seseorang akan bereaksi dengan cara yang khusus. Respon ini terjadi karena sesuatu telah dikenali sebelumnya.

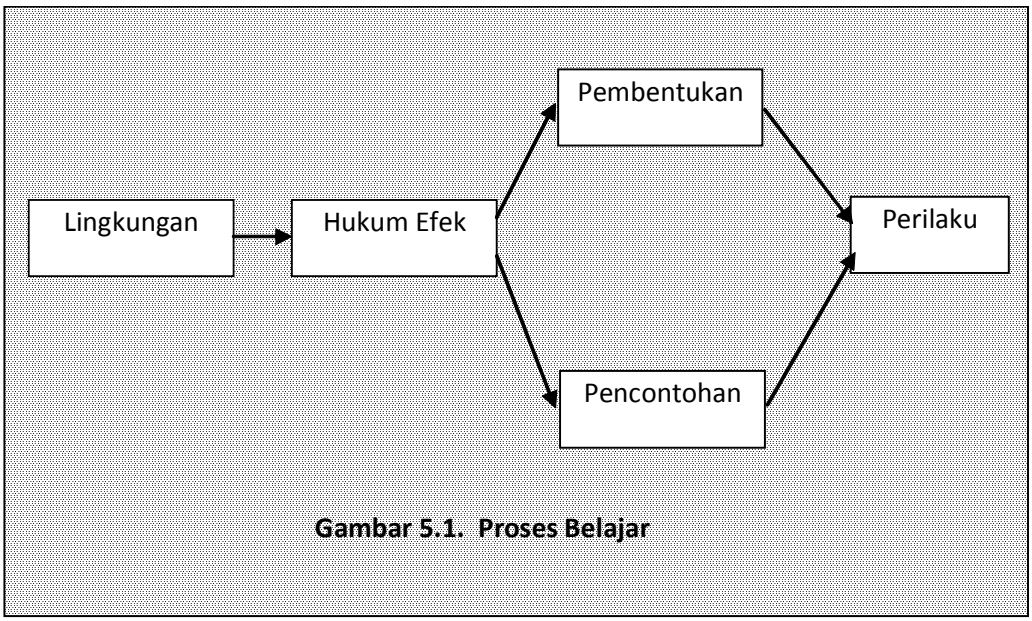
Teori **kedua** yaitu pengkondisian operan merupakan tipe pengkondisian yang menunjukkan bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Seseorang berperilaku secara sukarela yang diinginkan untuk menuju pada perolehan ganjaran (*reward)* atau mencegah suatu hukuman (*punishment).* Pada teori ini pembelajaran dikaitkan dengan penguatan untuk memperoleh sesuatu sebagai konsekuensi dari setiap tindakan atau kegiatan.

Sedangkan teori **ketiga**, pembelajaran sosial adalah seseorang dapat belajar melalui pengamatan dan pengalaman langsung. Disini pengaruh lingkungan sekitar sangat kuat seperti halnya orang tua, guru, teman, atasan, tokoh, maupun gambaran perilaku yang dilihat dimedia informasi.

Manajer mempertimbangkan faktor pembelajaran sebagai pembentukan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Manajer dan para pekerja dapat membangun peta kognitif yang menunjukkan jalur antara stimulus dengan tujuan, (Gordon dalam Ratmawati dan Herachwati, 2007).

Robbins and Judge (2013), menyatakan bahwa definisi ahli psikologi tentang belajar benar-benar lebih luas dari pada pandangan yang kita lakukan pada waktu disekolah dulu." Pada kenyataannya masing-masing dari kita secara terus-menerus "ke sekolah." Belajar berlangsung selamanya. Oleh karena itu definisi **belajar** yang lebih akurat adalah sebagai perubahan perilaku yang relatif permanen dan terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Bagaimana kita belajar? Pada Gambar 5.1 . dirangkum proses belajar.



Gambar 5.1. Proses Belajar

Pertama, belajar membentuk kita beradaptasi dengan, dan menguasai lingkungan kita. Dengan merubah perilaku kita dalam menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah, kita menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan karyawan yang produktif. Namun belajar dibangun di atas **hukum efek** (*law of effect*), yang mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Perilaku yang diikuti oleh suatu konsekuensi yang menguntungkan cendrung diulangi; perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi yang tidak menguntungkan cendrung untuk tidak diulangi. Konsekuensi dalam terminologi ini, mengarah pada segala sesuatu yang dianggap orang menguntungkan (misalnya, uang, pujian, promosi, senyuman).

Namun kunci untuk proses belajar adalah pada dua teori atau penjelasan, tentang bagaimana kita belajar. Satu adalah **Pembentukan** dan yang kedua adalah **Keteladanan.**

Ketika pembelajaran terjadi dalam langkah yang bertahap, pembelajaran tersebut dibentuk. Manajer membentuk perilaku karyawan dengan cara yang sistematis, melalui pemberian penghargaan, sehingga setiap langkah yang diambil membuat karyawan lebih dekat dengan perilaku yang diinginkan. Kebanyakan pembelajaran, kita dilakukan dengan pembentukan. Ketika kita membicarakan "belajar dari kesalahan," kita sedang mengacu pada pembentukan. Kita mencoba, kita gagal, dan kita mencoba lagi. Melalui rangkaian coba-coba seperti ini, kebanyakan dari kita menguasai keterampilan seperti mengendarai sepeda, melakukan penghitungan matematika dasar dan membuat catatan di kelas, dan menjawab ujian pilihan berganda.

Disamping melalui pembentukan, banyak dari apa yang telah kita pelajari merupakan hasil dari mengamati orang lain dan mencontoh perilaku mereka. Bila proses belajar coba-coba tersebut itu biasanya lambat, mencontoh dapat menghasilkan perubahan perilaku yang komplek dengan sangat cepat.Contoh, kebanyakan dari kita, pada suatu waktu, ketika kita mengalami masalah disekolah atau

pada mata pelajaran tertentu, akan melihat ke sekitar untuk menemukan seseoang yang kelihatannya menguasai sistem. Kemudian kita amati orang tersebut untuk melihat perbedaan apa yang sedang ia lakukan dengan pendekatan kita. Jika kita menemukan beberapa perbedaan kita memadukannya sebagai bagian dari perilaku kita. Jika prestasi kita meningkat (konsekuensi yang menyenangkan), kita mungkin akan melakukan perubahan permanen dalam perilaku kita yang mencerminkan apa yang telah kita lihat dari keberhasilan orang lain. Proses tersebut terjadi baik di tempat kerja maupun disekolah. Seorang karyawan baru yang ingin sukses dalam pekerjaannya mungkin akan mencari seseorang yang dihormati dan sukses dalam organisasi, kemudian mencoba meniru perilaku orang tersebut.

5.2. Sistem Penghargaan atau Imbalan

Robbins and Judge (2015), menyatakan bahwa pengetahuan kita tentang motivasi mengungkapkan bahwa orang-orang mengerjakan apa yang mereka kerjakan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Sebelum mereka melakukan segala sesuatu, mereka terlebih dahulu melihat imbalan atau penghargaan. Dengan banyaknya penghargaan-penghargaan ini, seperti; kenaikan gaji, promosi, dan tugas kerja yang diinginkan serta dikontrol oleh organisasi maka kita harus mempertimbangkan penghargaan sebagai kekuatan penting yang mempengaruhi perilaku setiap pekerja.

1. Faktor Penentu Penghargaan

Robbins and Judge, (2013), menyatakan pada umumnya organisasi mempercayai bahwa setiap penghargaan, mereka rancang untuk dapat memberikan penghargaan yang layak. Permasalahannya adalah dalam menentukan kelayakan. Seorang yang layak dihargai mungkin saja karena disukai oleh orang lain. Sejumlah orang menentukan kelayakan ini sebagai "kepantasan", sementara bagi orang lain, kelayakan adalah "keluarbiasaan". Dalam hal ini, tidak ada definisi yang jelas satu sama lainnya dalam kontek ini. Sebuah pertimbangan "kepantasan" dapat ditentukan melalui hitungan seperti intelijensi, usaha, atau senioritas. Jika "keluarbiasaan" mengarah kepada kinerja, bagaimana kita mengukurnya? Ukuran kinerja yang banyak dan berarti kebanyakan dari pekerjaan kantoran dan jasa, dan mereka yang bekerja kasar, adalah sama bagi kita. Kenyataannya kinerja hanyalah salah satu dari banyak kriteria, yang dipertimbangkan dalam pemberian penghargaan yang diberikan organisasi.

1). Kinerja

Kinerja merupakan ukuran dari sebuah hasil. Sebuah pertanyaan sederhana: Apakah anda mampu menyelesaikan suatu pekerjaan? Untuk menghargai seseorang di dalam suatu organisasi, maka diperlukan beberapa indikator untuk menentukan kinerja mereka. Apakah indikator ini sah dalam memperlihatkan kinerja, tidak berhubungan dengan definisi kita; selama penghargaan diletakkan atas dasar-dasar faktor yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dengan baik, maka kita menggunakan kinerja sebagai sebuah faktor yang menentukan. Pada kebanyakan pekerjaan, produktivitas dipergunakan sebagai satu kriteria tunggal. Akan tetapi, apabila pekerjaan menjadi sesuatu yang tidak memiliki standarisasi dan bersifat rutin, produktivitas menjadi lebih sukar untuk diukur, dan selanjutnya, menentukan kinerja menjadi semakin rumit.

2). Usaha

Penghargaan terhadap suatu usaha merupakan contoh klasik cara pemberian penghargaan dan bukan sekedar akhir dari usaha. Didalam organisasi yang secara umum memiliki kinerja yang rendah, penghargaan atas sebuah usaha hanyalah semata-mata sebagai kriteria pembeda penghargaan. Sebagai contoh, sebuah universitas dikawasan timur menggalakkan usaha riset mereka dan dirancang untuk memperoleh dana riset yayasan, yang mana hasil dari riset ini akan dijadikan sebagai sebuah tanda penting terhadap tujuan. Begitu tujuan dipilih, seluruh anggota fakultas diberitahu bahwa penghargaan untuk tahun yang akan datang akan diberikan berdasarkan kepada kinerja dalam memperoleh dana untuk yayasan tersebut.

3). Senioritas

Di Amerika Serikat, senioritas, hak kerja, dan masa jabatan mendominasi kebanyakan sistem kepegawaian publik. Ketiga hal tersebut tidak memainkan peranan penting seperti yang berlaku di perusahaan-perusahaan, tetapi rentang waktu pekerjaan masih merupakan faktor utama dalam menentukan alokasi penghargaan. Sebagai contoh kita bisa saja tidak sependapat apakah kemampuan kinerja Smith lebih tinggi atau lebih rendah dari John, akan tetapi kita tidak akan berlama-lama memperdebatkan siapa yang lebih lama berada di perusahaan. Jadi, senioritas menunjukkan penilaian yang mudah sebagai pengganti kinerja.

4). Keterampilan yang dimiliki

Praktik lain didalam suatu organisasi adalah mengalokasikan penghargaan yang didasarkan pada keterampilan dari para pekerja. Tanpa mempertimbangkan apakah ketrampilan itu terpakai, setiap individu yang memiliki tingkat ketrampilan atau bakat paling tinggi akan diberi penghargaan yang memuaskan.

Di saat idividu masuk ke dalam sebuah organisasi, tingkat ketrampilan yang mereka miliki merupakan hal yang menentukan kompensasi yang akan diterima. Dalam kasus tersebut, pasar atau kompetisi telah berfungsi untuk menjadikan ketrampilan sebagai elemen utama dalam memperoleh paket penghargaan. Standar yang diterapkan secara eksternal ini dapat berkembang dari sebuah komunitas atau dari kategori jabatan mereka sendiri. Dengan kata lain, hubungan permintaan dan pasokan terhadap keterampilan tertentu pada suatu komunitas berdampak luas terhadap penghargaan yang harus diberikan organisasi untuk meraih keterampilan tersebut. Juga, hubungan pasokan dengan permintaan terhadap kategori seluruh jabatan di seluruh negara dapat mempengaruhi penghargaan.

5). Kerumitan Pekerjaan

Kerumitan pekerjaan dapat dijadikan sebagai kriteria pemberian penghargaan. Sebagai contoh, pekerjaan yang berulang-ulang dan cepat dipelajari dapat dilihat sebagai suatu pekerjaan yang dihargai tidak begitu tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang rumit dan canggih. Pekerjaan yang sukar dilakukan atau yang tidak diharapkan karena tekanan atau kondisi pekerjaan yang

tidak mengenakkan, mungkin harus diberi penghargaan yang lebih tinggi dengan tujuan untuk memikat pekerja agar melakukan pekerjaan tersebut.

6). Kebebasan Memilih Waktu

Semakin besar kebebasan memilih dalam kerja, semakin besar faktor kesalahan, dan semakin besar kebutuhan akan penilaian yang baik. Suatu pekerjaan yang telah diprogram dengan lengkap, dimana setiap langkah telah disesuaikan dengan prosedur dan tidak ada tempat untuk membuat keputusan selain oleh pihak yang berkewajiban. Pekerjaan tersebut hanya memiliki sedikit kebebasan dalam memilih waktu. Pekerjaan tersebut hanya memerlukan sedikit penilaian, dan penghargaan yang lebih rendah dapat ditawarkan kepada orang yang tertarik untuk menempati posisi pekerjaan tersebut. Apabila kebebasan memilih waktu bertambah, maka semakin diperlukan adanya kemampuan dalam membuat penilaian, dan penghargaan pun harus dinaikkan.

2. Jenis-Jenis Penghargaan

Robbins and Judge (2015), menyatakan bahwa jenis penghargaan yang dapat diberikan oleh organisasi lebih rumit dari apa yang secara umum dibayangkan. Yang pasti harus ada kompensasi langsung. Namun demikian ada juga kompensasi tidak langsung dan penghargaan yang besifat nonfinansial. Penghargaan ini dapat diberikan pada perorangan, kelompok, atau basis jaringan organisasi. Secara garis besar penghargaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1). Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang diterima oleh perorangan untuk diri mereka sendiri. Penghargaan ini adalah berupa kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh mereka. Penghargaan ini mencakup hal-hal sebagai berikut.

(1) membuat keputusan partisipatif,
(2) memiliki tanggung jawab yang lebih banyak,
(3) kesempatan untuk mengembangkan diri,
(4) kebebasan kerja dan kebebasan memilih lebih besar,
(5) pekerjaan yang lebih menarik, dan
(6) perbedaan yang lebih beragam.

2). Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan penghargaan nonfinansial. Masing masing komponen tersebut terdiri dari hal-hal sebagai berikut.

(1) Kompensasi langsung terdiri dari.
   a. gaji pokok upah dasar,
   b. premi lembur dan cuti,
   c. bonus kerja,

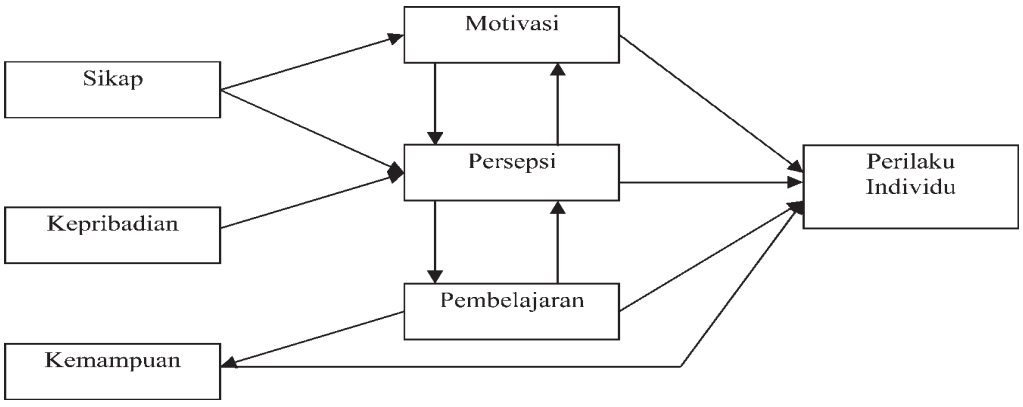
d. pembagian keuntungan, dan
e. pilihan pembelian saham.

(2) Kompensasi tidak langsung terdiri dari.
a. program proteksi,
b. pembayaran untuk waktu tidak bekerja, dan
c. pelayanan dan penghasilan tambahan.

(3) Penghargaan nonfinansial terdiri dari.
a. perlengkapan alat-alat kantor yang diperlukan,
b. tempat parkir yang disediakan,
c. jabatan yang menarik,
d. jam makan siang yang dipilih,
e. penugasan kerja yang dipilih, dan
f. sekretaris pribadi.

5.3. Pengelolaan Perilaku Individu Dalam Organisasi

Dalam bukunya Robbin and Judge (2009), dinyatakan bahwa istilah yang sangat sederhana yang kita bahas adalah tentang perilaku individu dalam organisasi. Kita dapat mengatakan bahwa seorang individu memasuki organisasi dengan sekumpulan sikap yang secara relatif sudah berakar dan keperibadian yang pada dasarnya sudah mapan. Walaupun tidak terpasang secara permanen, sikap dan perilaku seorang karyawan pada dasarnya "sudah demikian" pada saat dia memasuki organisasi. Bagaimana seorang karyawan menginterpretasikan lingkungan kerjanya (persepsi) akan mempengaruhi tingkat motivasi mereka, apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan, dan akhirnya akan menjadi perilaku kerja mereka. Kita juga menambahkan kemampuan untuk mengakui bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh individu tersebut ketika dia bergabung dengan organisasi. Adapun yang merupakan variabel kunci yang mempengaruhi perilaku individu terlihat seperti Gambar 5.2.



Gambar 5.2. Variabel Kunci Yang Mempengaruhi Perilaku Individu

1. Sikap (*Attitudes*)

Para manajer harus memperhatikan minat terhadap sikap karyawan mereka karena sikap mempengaruhi perilaku. Karyawan yang merasa puas, memiliki tingkat pengunduran diri dan ketidak hadiran yang lebih rendah daripada karyawan yang tidak puas. Jika para manajer ingin mempertahankan tingkat pengunduran diri dan ketidakhadiran agar tetap rendah, kususnya diantara karyawan mereka yang lebih produktif maka mereka akan melakukan hal tersebut yang akan menghasilkan sikap kerja yang positif.

Penemuan tentang hubungan antara kepuasan dan produktiviitas memiliki implikasi yang penting bagi para manajer. Penemuan tersebut menunjukkan bahwa tujuan untuk membuat karyawan bahagia dengan asumsi bahwa melakukan hal tersebut akan membawa kepada produktivitas yang tinggi tidak salah arah. Manajer akan mendapatkan hasil yang lebih baik dengan mengarahkan perhatian mereka terutama pada apa yang akan membantu karyawan menjadi lebih produktif. Prestasi kerja yang sukses seharusnya akan menggiring pada perasaan berhasil, gaji yang meningkat, promosi dan penghargaan lainnya. Semua hasil yang diharapkan akan membawa kepada kepuasan kerja.

2. Keperibadian (*Personality*)

Pemahaman seorang manajer akan perbedaan keperibadian mungkin terletak dalam penyeleksian. Anda mungkin memiliki karyawan dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih puas jika anda memperhatikan kecocokan antara jenis keperibadian dengan jenis pekerjaan. Disamping itu mungkin terdapat manfaat lain. Contohnya, para manajer dapat berharap bahwa individu-individu yang lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal mungkin kurang puas dengan pekerjaannya daripada individu yang dipengaruhi oleh paktor internal, dan mereka mungkin juga kurang bersedia menerima tanggung jawab atas tindakan mereka.

3. Persepsi (*Perception*)

Manajer perlu mengetahui bahwa karyawan mereka bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. Jadi, apakah penghargaan manajer terhadap seorang karyawan sesungguhnya obyektif dan tidak bias atau apakah tingkatan upah organisasi satu diantara yang tertinggi didalam industri dianggap kurang relevan dengan apa yang dirasakan karyawan. Individu yang berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah bias, atau tingkat upah dianggap rendah akan berperilaku seolah-olah kondisi-kondisi tersebut benar-benar ada. Karyawan secara alamiah mengorganisasikan dan menginterpretasikan apa yang mereka lihat, termasuk dalam proses ini adalah potensi terjadinya distorsi persepsi.

Pesan untuk para manajer tentu saja, mereka harus benar-benar memperhatikan, bagaimana karyawan mempersepsikan pekerjaan mereka maupun praktek-praktek manajemen. Ingat karyawan yang cakap yang keluar karena suatu alasan yang tidak valid adalah sama seperti "berlalunya" karyawan yang tidak cukup karena alasan yang valid.

4. Pembelajaran (*Learning*)

Isunya bukan terletak pada apakah karyawan belajar secara terus-menerus dalam pekerjaan atau tidak. Mereka belajar! Isunya terletak pada apakah para manajer akan membiarkan karyawan belajar secara tidak teratur atau apakah mereka akan mengelola pembelajaran melalui penghargaan yang mereka alokasikan dan contoh yang mereka buat. Jika karyawan yang berkecukupan diberikan penghargaan dengan kenaikan gaji dan promosi, mereka akan memiliki alasan yang kecil untuk merubah perilaku mereka. Jika manajer menginginkan perilaku A, tetapi memberi penghargaan untuk perilaku B, tidaklah mengherankan jika mereka menemukan karyawan belajar untuk melakukan perilaku B. Sama halnya manajer harus memperhatikan bahwa karyawan akan melihat mereka sebagai model. Para manajer yang terus-menerus terlambat ke tempat kerja atau menghabiskan waktu dua jam untuk makan siang, atau mengambil peralatan perkantoran perusahaan untuk keperluan pribadi, harus memperkirakan bagaimana karyawan membaca pesan yang mereka kirim dan akan meniru perilaku mereka seperti yang dilakukan.

5.4. Daftar Pertanyaan

1. Sebutkan dan jelaskan konsepsi tentang pembelajaran?.
2. Jelaskan penghargaan sebagai kekuatan penting yang mempengaruhi perilaku setiap pekerja.
3. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis penghargaan yang dapat diberikan oleh organisasi.
4. Sebutkan dan jelaskan variabel kunci dalam pengelolaan perilaku individu dalam organisasi.

5.5. Rangkuman

Proses belajar seseorang tidak dapat diamati secara langsung namun dapat dilihat perubahan perilakunya sebagai hasil dari proses pembelajaran tersebut. Ada tiga teori pembelajaran yaitu; *classical conditioning* (pengkondisian klasik), *operant conditioning* (pengkondisian operan), dan *social learning (*pembelajaran sosial).

Kita harus mempertimbangkan penghargaan sebagai kekuatan penting yang mempengaruhi perilaku setiap pekerja. Kenyataannya kinerja hanyalah salah satu dari banyak kriteria lain, dari penghargaan yang diberikan organisasi seperti usaha, senioritas, keterampilan, kerumitan pekerjaan, dan kebebasan memilih waktu.

Penghargaan ini dapat diberikan pada perorangan, kelompok, atau basis jaringan organisasi. Secara garis besar penghargaan tersebut dapat dikelompokkan menjadi penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

Adapun variabel kunci yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi adalah (i) sikap (*Attitudes.*), para manajer harus memperhatikan minat terhadap sikap karyawan mereka karena sikap mempengaruhi perilaku, dan mereka harus melakukan hal tersebut yang akan menghasilkan sikap kerja yang positif. (ii) keperibadian (p*ersonality*), pemahaman seorang manajer akan perbedaan

keperibadian mungkin terletak dalam penyeleksian. Anda mungkin memiliki karyawan dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih puas jika anda memperhatikan kecocokan antara jenis kepribadian dengan jenis pekerjaan. (iii) persepsi (*perception*), manajer perlu mengetahui bahwa karyawan mereka bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. (iv) pembelajaran (*learning*), isunya bukan terletak pada apakah karyawan belajar secara terus-menerus dalam pekerjaan atau tidak. Mereka belajar! Isunya terletak pada apakah para manajer akan membiarkan karyawan belajar secara tidak teratur atau apakah mereka akan mengelola pembelajaran melalui penghargaan yang mereka alokasikan

BAB VI
DINAMIKA PERILAKU DALAM ORGANISASI

6.1. Dinamika Kelompok dan Pembentukan Team Kerja

Kelompok didefinisikan sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins, 2000).

1. Jenis-Jenis Kelompok

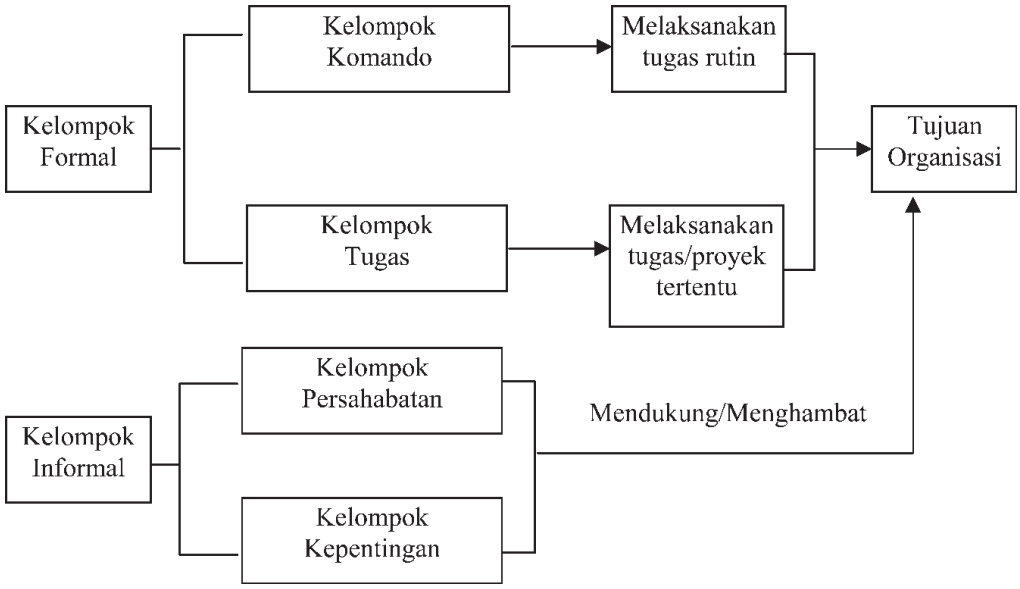
Kelompok dapat berbentuk formal dan informal. Kelompok formal adalah kelompok yang sengaja dibentuk dengan keputusan manajer melalui bagian organisasi untuk menyelesaikan suatu tugas secara efisien dan efektif. Sedangkan kelompok informal adalah suatu kelompok yang tidak dibentuk secara formal melalui struktur organisasi, yang muncul karena adanya kebutuhan akan kontak sosial.

1). Kelompok formal

Kelompok formal dibedakan menjadi dua yaitu kelompok komando (*command group)* dan kelompok tugas *(task group).* **Kelompok komando** adalah kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi dan melakukan tugas-tugas rutin organisasi. Kelompok ini terdiri dari bawahan yang melapor dan bertanggung jawab langsung kepada pemimpin tertentu. Misalnya departemen-departemen yang ada dalam perusahaan merupakan contoh dari kelompok komando. **Kelompok tugas** adalah suatu kelompok yang bekerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Anggota kelompok ini biasanya terdiri dari berbagai unit dalam organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan akan keterampilan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau proyek tersebut. Misalnya satuan tugas yang dibentuk oleh manajer perusahaan untuk mengendalikan/menurunkan biaya operasional sebesar 10%.

2). Kelompok informal

Kelompok informal dibedakan menjadi dua yaitu kelompok persahabatan dan kelompok kepentingan. **Kelompok persahabatan,** merupakan kelompok yang terbentuk karena ada kesamaan-kesamaan tentang suatu hal, seperti kesamaan dalam hobi, status perkawinan, jenis kelamin, latar belakang, pandangan politik dan lain sebagainya. **Kelompok kepentingan,** merupakan kelompok yang berafiliasi untuk mencapai sasaran yang sama. Sasaran jenis kelompok ini tidak berkaitan dengan tujuan organisasi tetapi semata-mata untuk mencapai kepentingan kelompok itu sendiri. Adapun jenis-jenis kelompok dalam organisasi dapat digambarkan seperti pada Gambar 6.1.



Gambar 6.1. Jenis-Jenis Kelompok dalam Organisasi

1. Terbentuknya Kelompok

Alasan-alasan utama seseorang menjadi anggota suatu kelompok adalah berkaitan dengan kebutuhan untuk keamanan, afiliasi, kekuasaan, status dan pencapaian tujuan.

1). Alasan Kemanan

Salah satu alasan mengapa seseorang menjadi anggota suatu kelompok adalah untuk mendapatkan rasa aman dari ancaman. Orang yang bergabung dalam suatu kelompok posisinya akan lebih kuat dari pada sendirian. Selain itu mereka akan terhindar dari perlakuan-perlakuan yang kurang menguntungkan dari orang lain terutama pimpinan. Misalnya menentang kebijakan organisasi yang merugikan karyawan tertentu, maka dengan bergabung dalam suatu kelompok maka posisi tawar-menawar akan lebih kuat.

2). Alasan Afiliiasi

Interaksi secara formal yang terjadi dalam organisasi tidak dapat dilakukan secara intens atau erat karena kesibukan masing-masing dalam melaksanakan tugasnya. Dengan menjadi anggota suatu kelompok maka interaksi yang terjadi dapat lebih erat, lebih bersahabat dan akrab.

3). Alasan Kekuasaan

Kelompok informal memberikan peluang bagi seseorang untuk melatih kemampuan mempengaruhi orang lain. Orang yang ingin menggunakan pengaruhnya terhadap orang lain, diberikan kekuasaan tanpa wewenang formal dari organisasi. Sebagai pemimpin kelompok seseorang

dapat mempengaruhi anggota kelompoknya. Bagi orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan kelompok merupakan wadah untuk pemenuhannya.

4). Alasan Status

Dengan bergabung dalam suatu organisasi seseorang merasakan adanya pengakuan dari lingkungannya bahwa ia memiliki status tertentu sesuai dengan status yang disandang oleh kelompoknya.

5). Alasan Pencapaian Tujuan

Orang-orang bekerja dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang penting. Secara fisik dan mental intelektual dengan bekerja bersama dalam wadah kelompok tujuan-tujuan tersebut akan lebih mudah tercapai. Secara fisik tenaga yang terhimpun dalam kelompok lebih besar dan secara mental intelektual ide, gagasan maupun pendapat akan lebih berkualitas dan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kelompok.

2. Perkembangan Kelompok

Kelompok yang telah terbentuk tidak langsung dapat bekerja dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Karena untuk mencapainya, biasanya melalui beberapa tahapan perkembangan. Tahapan-tahapan tersebut meliputi tahap orientasi, konfrontasi, deferensiasi dan tahapan kolaborasi.

1). Tahap orientasi

Pada tahap awal perkembangan, anggota kelompok mencoba memahami tujuan kelompok dan peranan dari masing-masing anggota kelompok. Masing-masing memutuskan bagaimana kelompok ini akan dibangun, dan seberapa besar mereka berperan serta dalam kelompok tersebut. Pemimpin formal atau seseorang yang dianggap memegang peranan dalam kepemimpinan, memiliki pengaruh besar dalam membangun kelompok. Selama tahap ini anggota kelompok perlu mempelajari masing-masing dan memberikan sumbangannya terhadap sasaran dan tujuan kelompok.

2). Tahap konfrontasi

Sekalipun konflik bukan merupakan fase dari perkembangan kelompok, tetapi sasaran kelompok dan harapan anggota kelompok akhirnya mendapat tantangan. Terjadinya perjuangan untuk mendapatkan kekuasaan dan pengaruh sangat umum terjadi. Tantangan terhadap tujuan kelompok merupakan proses yang sehat jika konflik tersebut menyebabkan meningkatnya kohesivitas dan penerimaan. Bila konflik yang terjadi sangat tajam dan tidak fungsional, maka kelompok akan tetap merupakan kelompok yang tidak efektif dan tidak pernah naik ke tingkat kematangan yang lebih tinggi.

3). Tahap deferensiasi

Isu utama dari tahap ini adalah bagaimana tugas dan tanggung jawab akan dibagi di antara anggota kelompok dan bagaimana prestasi masing-masing anggota kelompok. Perbedaan masing-

masing individu diakui, dan tugas ditetapkan atas dasar keahlian dan kemampuan. Jika kelompok dapat mengatasi konflik wewenang dan dapat menciptakan harapan bersama mengenai tujuan dan tugas yang ditetapkan maka hal ini akan menjadikannya kelompok yang kohesif dan mampu mencapai tujuannya. Pada tahap ini para anggota merasakan keberhasilan yang dicapai kelompoknya. Akan tetapi sejalan dengan perkembangan situasi yang terjadi maka kelompok masih memerlukan adanya peningkatan kematangan dalam mengatasi konflik yang mungkin terjadi dalam perkembangannya.

4). Tahap kolaborasi

Tingkat kematangan yang tertinggi dari perkembangan kelompok adalah kolaborasi, dimana ada rasa kekompakan dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Perbedaan masing-masing individu dibiarkan terjadi. Konflik yang terjadi diidentifikasi dan dipecahkan melalui diskusi. Konflik yang terjadi berkaitan dengan masalah substansi yang relevan dengan tugas kelompok. Keputusan diambil melalui diskusi yang rasional dan tidak ada upaya untuk membuat keputusan yang dipaksakan. Anggota kelompok sadar akan proses kelompok dan meningkatkan keterlibatannya dalam kelompok.

6.2. Konflik dan Tehnik Negosiasi

1. Hakikat Konflik

Ketika interaksi orang-orang dan kelompok di dalam organisasi itu terjadi, maka konflik menjadi potensial untuk muncul. Konflik didalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Organisasi bisa tidak berkembang karena pimpinan terlalu berpuas diri, sehingga kurang peka terhadap perubahan dan faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul kepermukaan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti ini dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidak puasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi.

2. Perubahan Pandangan Tentang Konflik

1). Pandangan tradisional

Pandangan ini terjadi antara tahun 1930-an dan tahun 1940-an. Pandangan ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karenanya harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsional sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan di antara anggota organisasi dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.

2). Pandangan aliran hubungan manusia

Pandangan ini menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan konflik dalam setiap organisasi

tidak dapat dihindari, maka aliran hubungan manusiawi mendukung/ menerima konflik tersebut dan menyadari ada kalanya bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok. Pandangan ini muncul pada tahun 1940-an sampai pertengahan tahun 1970-an.

3). Pandangan interaksionis
John Aker dari IBM menjelaskan pendapat baru tentang konflik yang disebut sebagai perspektif interaksionis. Pendekatan interaksionis mendorong konflik pada keadaan yang "harmonis" tidak adanya perbedaan pendapat yang cendrung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama pendekatan ini adalah mendorong pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreativitas kelompok.

3. Konflik Fungsional dan Disfungsional

Masih banyak orang menganggap bahwa konflik selalu bersifat tidak fungsional atau disfungsional dan oleh karenanya harus dihindari. Pendapat tersebut tentulah tidak benar. Pandangan masyarakat yang negatif tentang konflik seperti itu bisa saja disebabkan konflik-konflik yang muncul kepermukaan dan diketahui oleh masyarakat adalah konflik yang destruktif yang mengarah pada perpecahan.

Konflik ibarat pedang bermata dua, disatu sisi pedang dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan pekerjan yang produktif dan diisisi lain pedang juga dapat merugikan dan mendatangkan bencana apabila dipergunakan untuk membunuh orang. Demikian juga konflik yang terjadi dalam organisasi dalam batas-batas tertentu kehadiran konflik dalam suatu organisasi diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi.

1). Konflik fungsional
Konflik ini berkaitan dengan pertentangan antar kelompok, yang bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Dari hasil studi menemukan bahwa konflik tidak hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang diperlukan untuk menumbuhkan adanya kreativitas. Kelompok yang anggotanya heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi yang lebih baik dan ide yang lebih kreatif. Berdasarkan studi tentang proses pengambilan keputusan kelompok telah mengarahkan teori pada suatu kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik (Cherington, 1989).

2). Konflik disfungsional
Konflik ini berkaitan dengan pertentangan antara kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi/kelompok. Sebagian organisasi dapat menangani dan mengelola konflik yang terjadi sehingga memiliki dampak fungsional. Akan tetapi, sebagian besar organisasi mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (yang fungsional), dan prestasi akan membaik jika konflik yang terjadi dapat dikurangi. Jika konflik yang terjadi begitu parah, maka prestasi organisasi mulai merosot.

4. Hubungan Konflik Dengan Prestasi Kerja

Banyak orang menganggap bahwa konflik berkaitan dengan rendahnya prestasi kelompok maupun organisasi. Konflik dapat bersifat konstruktif dan destruktif bagi kelompok/sub unit dan organisasi. Seperti terlihat pada Tabel 6.1. bahwa konflik dapat terlalu tinggi yang terjadi pada kondisi C, atau terlalu rendah seperti yang terjadi pada kondisi A. Pada kedua ekstrim tersebut konflik berdampak disfungsional yaitu penurunan prestasi kerja. Bila tingkat konflik yang terjadi terlalu rendah, maka prestasi rendah karena kurangnya dorongan dan rangsangan. Orang merasakan lingkungannya terlalu menyenangkan dan nyaman, dan responnya apatis dan terjadi stagnasi. Jika mereka tidak dihadapkan pada tantangan mereka tidak akan mencari cara-cara dan ide-ide baru, dan organisasi lamban beradaptasi dengan perubahan dan faktor lingkungan ekstern. Sedangkan ketika tingkat konflik yang terjadi sangat tinggi, prestasi rendah karena kurangnya koordinasi dan kerjasama. Organisasi dalam keadaan kacau balau, dimana masing-masing orang lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mempertahankan /membela dirinya dan menyerang kelompok lain daripada melakukan tugas-tugas yang produktif.

Konflik yang optimal terjadi pada kondisi B, dimana tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi, mendorong adanya kreativitas, menimbulkan dorongan untuk melakukan perubahan, dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah. Hubungan antara konflik dengan prestasi kerja dapat dilihat seperti Tabel 6.1.

Tabel 6.1. Hubungan Antara Konflik dengan Prestasi Kerja

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prestasi
A	Rendah atau tidak ada	- Apatis - Stagnasi - Tidak responsif terhadap perubahan - Kurangnya ide-ide baru	Disfungsional	Rendah
B	Optimal	- Bersemangat - Inovasi - Dorongan melakukan perubahan - Mencari cara pemecahan masalah	Fungsional	Tinggi
C	Tinggi	- Kekacauan - Tidak adanya kerjasama - Tidak adanya koordinasi	Disfungsional	Rendah

1. Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi

Dalam pengelolaan suatu organisasi ada enam jenis konflik yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi, McShane and Glinow (2008).

1). Konflik dalam diri sendiri
Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

2). Konflik antar individu

Konflik antar individu seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.

3). Konflik antar golongan kelompok

Dalam kelompok dapat mengalami konflik *subtantif* atau konflik *afektif*. Konflik subtantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik subtantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4). Konflik antar kelompok

Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran. Bagian produksi misalnya menginginkan adanya jadwal produksi yang tepat dan standar sehingga pengawasan dapat dilakukan dengan lebih mudah. Sedangkan bagian pemasaran menginginkan adanya jadwal produksi yang fleksibel, sehingga mampu mengikuti fluktuasi permintaan pasar.

5). Konflik intra organisasi.
Konflik intra organisasi meliputi empat subjenis yaitu ; konflik vertikal, horizontal, lini-staf dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas. Konflik horizontal terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hirarkhi yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staf yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Dan konflik peran bisa terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Contoh, seseorang disatu sisi ia menjabat sebagai subbagian proses produksi dan dipihak lain ia menjabat sebagai serikat pekerja. Suatu saat karyawan menuntut kenaikan upah yang disebabkan biaya hidup yang semakin meningkat. Sementara itu kondisi perusahaan tidak memungkinkan untuk memenuhi tuntutan tersebut karena perusahaan sedang dilanda kesulitan finansial. Kondisi ini dapat menyebabkan konflik yang dialamai oleh kepala subbagian proses produksi, karena sebagai kepala serikat pekerja ia merasa mempunyai kewajiban moral untuk memperjuangkan kesejahteraan karyawan, tetapi sebagai unsur pimpinan dalam perusahaan ia memiliki kewajiban menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

6). Konflik antar organisasi

Konflik antar organisasi bisa terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap organisasi yang lainnya, atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital organisasi.

2. Tahapan-Tahapan Konflik dalam Organisasi

Louis R. Pondy dalam McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa telah mengembangkan suatu model yang dapat dipergunakan untuk menganalisis konflik yang terjadi dalam organisasi. Konflik yang terjadi dalam organisasi meliputi lima tahapan yaitu :

1). Tahap pertama: Konflik yang bersifat laten

Konflik yang terjadi tidak seketika, tetapi potensi untuk munculnya konflik tetap ada yaitu bersifat laten, oleh karena operasi organisasi itu sendiri. Menurut model ini konflik terjadi karena adanya deferensisi secara vertikal dan horizontal, yang mengarah kepada pembentukan subunit yang berbeda dengan tujuan yang berbeda dan bahkan sering kali dengan persepsi yang berbeda tentang cara terbaik untuk mencapai tujuan. Misalnya manajer dari berbagai departeman fungsional maupun divisi sependapat tentang tujuan utama dari perusahaan adalah mengoptimalkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai (*value)* dalam jangka panjang. Akan tetapi mereka berbeda pendapat tentang cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.

2). Tahap kedua: Konflik yang dipersepsikan *(perceived conflict)*

Konflik ini terjadi ketika suatu kelompok atau subunit menganggap atau mempunyai persepsi bahwa tujuannya mulai dihalangi oleh tindakan dari kelompok yang lain. Dalam tahap ini masing-masing subunit atau kelompok mulai menentukan kenapa konflik itu muncul dan menganalisis kejadian-kejadian yang menyebabkannya. Masing-masing kelompok mencari asal mula timbulnya konflik dan membuat suatu skenario yang menerangkan masalah-masalah yang dialami dengan subunit yang lain. Bagian pabrik misalnya menyadari bahwa penyebab masalah yang dihadapi dalam produksi adalah cacatnya bahan-bahan yang dipakai. Setelah bagian produksi melakukan penelitian, mereka menemukan bagian material selalu membeli bahan-bahan baku dari pemasok yang menawarkan harga yang terendah dan tidak mencoba mengembangkan suatu kerjasama jangka panjang yang dapat meningkatkan kualitas dan reliabilitas dari bahan-bahan tersebut. Dalam praktik bagian material melakukan pengurangan biaya bahan baku dalam rangka memperbaiki fungsinya, tetapi meningkatkan biaya manufaktur atau biaya pabrik meningkat karena banyaknya bahan baku yang tidak dapat dipakai dan merusak tujuan bagian pabrik. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa bagian pabrik menganggap bahwa bagian material menghalangi tujuannya.

3). Tahap ketiga: Konflik yang dirasakan (*felt conflict)*

Subunit atau kelompok yang sedang mengalami konflik dengan cepat mengembangkan tanggapan emosional kearah satu sama lainnya. Khususnya subunit yang memiliki hubungan dekat dan

mengembangkan suatu pertentangan secara mental dan menyalahkan subunit yang lain. Sekali konflik meningkat, kerjasama diantara subunit menurun dan demikian pula halnya efektivitas organisasi juga menurun. Kesulitan mengembangkan produk baru dengan cepat jika bagian penelitian dan pengembangan, bagian material dan bagian pabrik berselisih paham tentang kualitas dan spesifikasi dari produk akhir.

4). Tahap keempat: Konflik yang dimanifestasikan
Tahap keempat terjadi jika suatu subunit kembali mencoba untuk menghalangi tujuan dari subunit yang lainnya. Wujud dari konflik tahap keempat ini bisa bermacam-macam. Pergolakan yang terjadi pada para puncuk pimpinan sering terjadi karena seseorang berupaya mempromosikan dirinya sendiri dengan mengorbankan orang lain dalam organisasi.

5). Tahap kelima: Ekor konflik
Konflik yang terjadi dalam organisasi akan teratasi dengan beberapa cara, seringkali melalui keputusan yang diambil oleh manajer senior/manajer punjak. Demikian pula jika sumber dari konflik tidak segera diatasi maka cepat atau lambat perselisihan dan permasalahan yang menyebabkan konflik akan muncul kembali dalam kontek yang berbeda.

Setiap tahapan dari konflik meninggalkan suatu buntut konflik yang berpengaruh terhadap cara masing-masing kelompok bereaksi terhadap konflik yang mungkin akan terjadi dimasa yang akan datang. Jika konflik dapat dipecahkan sebelum mencapai tahap konflik manifestasi, maka buntut konflik akan meningkatkan hubungan kerja yang baik dimasa yang akan datang. Jika konflik yang terjadi tidak teratasi sampai akhir dari tahap konflik-manifertasi, ekor konflik akan mengakibatkan hubungan kerja yang tidak baik diwaktu yang akan datang, dan budaya organisasi akan diracuni oleh hubungan tidak bersahabat yang bersifat permanen.

3. Sumber-Sumber Konflik

McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti: adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan dan prioritas, faktor birokrasi (*lini-staf*), kriteria penilaian prestasi yang tidak tepat, dan persaingan atas sumber daya yang langka.

1). Saling ketergantungan tugas
Ketergantungan tugas terjadi jika dua atau lebih kelompok tergantung satu sama lainnya dalam menyelesaikan tugasnya. Potensi meningkatnya konflik tergantung pada sejauh mana kadar dari saling ketergantungan tersebut. Semakin tinggi saling ketergantungan maka semakin tinggi kemungkinan timbulnya konflik. Ada tuga jenis ketergantungan yaitu :

a. Ketergantungan yang dikelompokkan
Ketergantungan yang dikelompokkan terjadi jika masing-masing kelompok dalam melakukan aktivitasnya tidak tergantung antara kelompok yang satu dengan yang lainnya, akan tetapi

prestasi yang dikelompokkan akan menentukan prestasi organisasi secara keseluruhan. Potensi timbulnya konflik dengan adanya ketergantungan yang dikelompokkan relatif rendah.

b. Ketergantungan berurutan
Ketergantungan berurutan terjadi jika suatu kelompok baru dapat memulai tugasnya jika kelompok yang lainnya telah menyelesaikan tugasnya. Ketergantungan seperti ini sangat potensial menimbulkan adanya konflik. Dalam perusahaan karoseri misalnya, bagian pengecatan baru dapat memulai tugasnya jika bagian pengelasan telah menyelesaikan tugasnya.

c. Ketergantungan timbal balik
Ketergantungan timbal balik terjadi jika prestasi kelompok saling tergantung antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya. Saling ketergantungan timbal balik terjadi pada berbagai organisasi, seperti berbagai unit dalam lembaga rumah sakit: bagian rontgen, bagian laboratorium, bagian kebidanan, dan bagian anestesia semuanya tergantung pada keahlian satu sama lainnya dalam menyembuhkan pasien.

2). Perbedaan tujuan dan prioritas
Perbedan orientasi dari masing-masing subunit atau kelompok mempengaruhi cara dari masing-maising subunit atau kelompok mengejar tujuannya, dan seringkali tujuan dari masing-masing subunit tersebut saling bertentangan. Tujuan bagian produksi adalah memproduksi barang dengan biaya yang rendah dengan proses produksi yang sama dalam jangka panjang, yang berarti model, warna dan jenis sangat sedikit. Tujuan ini bertentangan dengan tujuan bagian pemasaran yang mencoba untuk meningkatkan penjualan dengan menjanjikan kepada konsumen barang dengan corak yang unik, warna yang anggun dan dapat melayani konsumen dengan segera. Bagian pemasaran juga menginginkan produk dijual denagn kredit dan pembayaran pertama dapat ditunda tiga bulan. Akan tetapi bagian kredit menghendaki pembayaran dengan kas.

3). Faktor birokratik (lini-staf)
Jenis konflik birokrasi yang bersifat klasik adalah konflik antara fungsi atau wewenang garis dan staf. Fungsi atau wewenang garis adalah terlibat secara langsung dalam menghasilkan keluaran organisasi. Manajer lini atau garis mempunyai wewenang dalam proses pengambilan keputusan dalam lingkup bidang fungsionalnya. Sedangkan fungsi staf adalah memberikan rekomendasi atau saran dan tidak berhak mengambil suatu keputusan. Di beberapa organisasi orang-orang yang berada dalam fungsi ini menganggap dirinya sebagai sumber organisasi yang menentukan dan orang-orang yang berada dalam fungsi staf sebagai pemain kedua. Kondisi seperti ini menimbulkan adanya konflik dalam organisasi.

4). Kriteria penilaian prestasi yang saling bertentangan/tidak tepat
Mungkin konflik antar subunit dalam organisasi tidak disebabkan oleh karena tujuan yang saling bertentangan, tetapi karena cara organisasi dalam menilai prestasi yang dikaitkan dengan perolehan

imbalan membawanya ke dalam konflik. Contoh, konflik yang terjadi antara bagian produksi dan bagian pemasaran. Bagian pemasaran meminta pada bagian produksi agar bagaian produksi mampu memproduksi sesuai dengan permintaan pasar, dalam arti produksi yang dibuat bervariasi dan jadwal waktu proses produksi dibuat luwes sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen yang mendadak dengan cepat. Akibatnya biaya produksi menjadi meningkat. Jika sistem imbalan yang diberikan organisasi menguntungkan bagian pemasaran yang memperoleh kenaikan bonus karena kenaikan penjualan, sedangkan bagian produksi tidak mendapatkan bonus kaena biaya produksi meningkat maka konflik akan segera muncul.

5). Persaingan terhadap sumber daya yang langka.
Persaingan dalam memperebutkan sumber daya tidak akan menimbulkan konflik bila sumberdaya yang tersedia secara berlimpah sehingga masing-masing subunit dapat memanfaatkannya sesuai dengan kebutuhannya. Namun bila sumber daya yang ada tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dari masing-masing subunit, maka masing-masing subunit berupaya untuk mendapatkan porsi sumberdaya yang langka tersebut lebih besar dari yang lain maka konflik mulai muncul. Sumber daya yang paling sering menimbulkan konflik adalah sumberdaya keuangan karena sumber daya tersebut pada sebagain besar organisasi merupakan sumber daya yang langka. Dan subunit akan cepat berkembang bila didukung sumber daya keuangan yang memadai.

6). Sikap menang kalah
Jika dua kelompok bersaing kalah menang, maka dengan mudah dipahami mengapa konflik itu terjadi. Dalam kondisi seperti ini maka ada kelompok yang menang dan ada kelompok yang kalah. Kondisi yang memungkinkan terjadinya sikap menang-kalah :

a. Jika suatu kelompok hanya mengejar kepentingan saja
b. Jika kelompok tertentu mencoba untuk meningkatkan kekuasaan posisinya
c. Jika kelompok tertentu menggunakan ancaman untuk mencapai tujuan
d. Jika kelompok tertentu selalu berusaha untuk mengeksploitasi kelompok yang lain
e. Jika kelompok tertentu berusaha mengisolasi kelompok yang lain.

4. Dampak Konflik Terhadap Perilaku Kelompok

McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa dampak konflik antar kelompok terhadap perilaku kelompok dapat dianalisis di dalam hal terjadinya perubahan perilaku, baik perubahan perilaku yang terjadi di dalam atau intern kelompok itu sendiri maupun perubahan perilaku antar kelompok yang mungkin akan terjadi.

1). Perubahan perilaku yang terjadi interen kelompok itu sendiri
Bila dua kelompok terlibat dalam konflik antar kelompok maka perubahan perilaku yang mungkin terjadi secara interen masing-masing kelompok adalah sebagai berikut :

a. Meningkatnya kohesivitas atau kepaduan

Konflik persaingan maupun ancaman dari luar biasanya menyebabkan anggota kelompok mengesampingkan adanya perbedaan-perbedaan di antara mereka. Anggota kelompok menjadi lebih loyal terhadap kelompoknya dan lebih terikat pada tujuan kelompoknya. Begitu juga norma-norma kelompok lebih dihormati.

b. Meningkatnya loyalitas

Jika suatu kelompok mendapat ancaman dari kelompok yang lainnya, maka masing-masing anggota kelompok dituntut untuk meningkatkan loyalitasnya. Pengorbanan pribadi dari anggota kelompok sangat dihargai dan diharapkan oleh kelompoknya.

c. Meningkatnya kepemimpinan yang bersifat otokratis

Dalam situasi normal, gaya kepemimpinan demokrastis yang lebih disukai karena dengan kepemimpinan demokratis memungkinkan anggota kelompok berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan untuk memuaskan kebutuhan akan keterlibatan dan afiliasi. Tetapi dalam kondisi konflik yang cukup berat, gaya kepemimpinan yang demokratis dianggap tidak efektif dan terlalu banyak memakan waktu. Anggota kelompok menginginkan dan menyukai kepemimpinan yang kuat.

d. Orientasi aktivitas

Kelomok yang sedang mengalami konflik cenderung memfokuskan dirinya pada pencapaian tujuan kelompok. Anggota kelompok sangat peduli terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

e. Penilaian berlebihan

Persepsi anggota kelompok mejadi cacat karena mereka cenderung menilai prestasi kelompoknya secara berlebihan dan merendahkan prestasi lawannya.

2). Perubahan yang terjadi di antara kelompok

Konflik antar kelompok selain menimbulkan adanya perubahan interen kelompok itu sendiri, juga menimbulkan adanya perubahan yang terjadi di antara kelompok tersebut.

a. Menurunnya komunikasi

Pada saat kelompok membutuhkan komunikasi yang bersifat terbuka, agar memungkinkannya untuk berdiskusi memecahkan permasalahan untuk menyelesaikan konflik, proses komunikasi menjadi tegang. Bila konflik meningkat komunikasi menjadi semakin menurun. Masing-masing menjadi lebih hati-hati dan lebih formal. Sehingga komunikasi di antara kelompok terus menurun sampai tidak mau berkomunikasi sama sekali.

b. Penyimpangan persepsi
Anggota kelompok menganggap bahwa segala sesuatu tentang kelompoknya selalu baik dan segala sesuatu tentang kelompok lawan adalah jelek. Penyimpangan persepsi ini disebabkan karena masing-masing anggota kelompok keliru di dalam menginterpretasikan komunikasi yang terjadi diantara mereka. Keberhasilan dan prestasi kelompok lain sering diremehkan.

c. Stereotip yang negatif
Suatu kelompok cenderung menciptakan persepsi yang negatif terhadap kelompok lawan. Ciri-ciri negatif yang dipergunakan untuk memojokkan kelompok lawan, seperti; tamak, tidak jujur, tidak bersahabat dan lain sebagainya. Dalam konflik antar karyawan dengan pimpinan misalnya, pihak manajemen menganggap bahwa ketua serikat pekerja bersifat agitasi dan mencoba merusak citra perusahaan, sedangkan pihak karyawan menganggap pihak pimpinan mencoba mengeksploitasi karyawan dan menahan imbalan yang menjadi hak dari karyawan.

5. Mengelola Konflik antar Kelompok

McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa tejadinya konflik sejalan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi, oleh karenanya manajer atau pimpinan organisasi harus mampu untuk mengendalikan konflik yang disfungsional. Konflik seperti itu dapat menurunkan prestasi organisasi. Kemampuan untuk mengendalikan konflik yang terjadi membutuhkan keterampilan manajemen tertentu. Ada empat strategi yang dapat dipergunakan untuk mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi yaitu :

1). Strategi penghindaran
Strategi ini pada umumnya tidak mempertimbangkan sumber-sumber konflik tetapi membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali. Ada dua strategi penghindaran yang dapat dilakukan yaitu :

a. Mengabaikan konflik
Bila konflik tidak begitu berat dan tidak berbahaya, manajer/pimpinan biasanya mengabaikannya dan seakan-akan konflik itu tidak ada. Strategi ini efektif jika situasi konflik tidak memburuk.

b. Pemisahan secara fisik
Bila dua kelompok yang bermusuhan secara fisik dipisahkan maka permusuhan dan agresi secara terbuka dapat dikurangi. Strategi ini efektif jika kedua kelompok tidak memerlukan adanya interaksi dan pemisahan mengurangi gejala dari konflik. Jika dua kelompok tersebut memerlukan interaksi dalam melaksanakan tugasnya, maka strategi pemisahan hanya akan menyebabkan prestasi yang buruk.

2). Strategi intervensi kekuasaan
Bila kelompok-kelompok yang sedang mengalami konflik tidak mampu menyelesaikan konflik diantara mereka, beberapa bentuk dari penggunaan kekuasaan dapat dipergunakan. Sumber

kekuasaan dapat berasal dari hirarki yang lebih tinggi di dalam organisasi dalam bentuk perintah otoritatif, dan dengan manuver-manuver politik.

a. Menggunakan perintah otoritatif dan penerapan peraturan
   Bila konflik yang terjadi terlalu besar untuk diabaikan, maka manajer atau pimpinan yang lebih tinggi dapat mengendalikan atau menyelesaikan konflik dengan menggunakan perintah otoritatif. Dalam keputusan secara sepihak agar konflik tidak kembali terjadi maka perintah otoritatif perlu disertai dengan ancaman seperti pemecatan atau pemindahan ke kelompok yang lain.

b. Manuver politik
   Dua kelompok yang mengalami konflik dapat memutuskan untuk menghindari konflik dengan melakukan manuver-manuver politik, dimana masing-masing kelompok mencoba untuk menghimpun kekuatan untuk memaksa kelompok yang lainnya. Proses demokratis yang biasanya dipergunakan adalah membawa isu tersebut kedalam pemungutan suara. Semua kelompok berupaya mempengaruhi hasil dari pemungutan suara tersebut dengan meminta dukungan dari pihak luar. Pemecahan konflik dengan cara ini akan meningkatkan situasi menang-kalah, sementara sumber dari konflik tidak dieliminir. Pihak yang kalah akan merasa dendam dan terus menentang yang menang.

3). Strategi penggembosan

Strategi ini mencoba untuk mengurangi tingkat emosional dan kemarahan dari pihak-pihak yang sedang mengalami konflik. Fokus strategi penggembosan umumnya hanya pada permukaan saja dan tidak sampai menyentuh pada akar dari permasalahannya. Tiga strategi penggembosan yang dapat dilakukan adalah :

a. Pelunakan
   Proses ini dilakukan dengan cara menonjolkan kesamaan-kesamaan dan kepentingan bersama di antara kelompok-kelompok yang sedang mengalami konflik, dan sebaliknya memperkecil perbedaan-perbedaan di antara mereka. Dengan menekankan pada kesamaan-kesamaan dan kepentingan bersama akan membantu kelompok yang sedang mengalami konflik untuk melihat tujuannya tidak jauh berbeda dan ada sesuatu yang didapat dengan bekerjasama. Sekalipun pelunakan mampu menyadarkan kelompok tentang tujuan bersama mereka, hal ini hanyalah penyelesaian yang bersifat sementara karena cara ini tidak menyelesaikan sumber yang melandasi konflik.

b. Kompromi
   Kompromi di antara kelompok yang mengalami konflik melibatkan tawar-menawar atas masalah penyebab konflik, dan masing-masing pihak dibutuhkan adanya fleksibilitas. Jika kedua belah pihak tidak fleksibel, tidak mau memberikan konsesi dan perundingan mengalami jalan buntu maka konflik akan berlanjut. Seringkali keputusan yang diambil secara kompromi tidak memuaskan kedua belah pihak, dan mereka meningkatkan kekuasaan posisinya untuk negosiasi

berikutnya. Pemecahan konflik dengan strategi kompromi nampaknya tepat jika yang menjadi sumber konflik adalah masalah keuangan atau anggaran.

c. Mengidentifikasi musuh bersama

Jika dua kelompok mengalami konflik dan menghadapi musuh bersama, maka mereka seringkali mengembangkan kepaduan diantara mereka untuk memperkuat posisinya dalam menghadapi musuh bersama. Perbedaan pendapat diantara kelompok-kelompok yang sedang mengalami konflik sementara waktu disingkirkan, dan sementara itu kedua kelompok bersatu untuk mengalahkan musuh bersama. Akan tetapi apabila musuh bersama sudah tidak ada maka konflik akan muncul kembali.

4). Strategi resolusi

Strategi yang paling efektif untuk menanggulangi konflik adalah strategi resolusi dengan mengidentifikasi dan memecahkan sumber yang menyebabkan timbulnya konflik. Ada empat jenis strategi resolusi yaitu :

a. Interaksi antar kelompok

Oleh karena salah satu sebab timbulnya konflik adalah menurunnya komunikasi dan interaksi di antara kelompok yang sedang mengalami konflik, nampaknya dengan meningkatkan interaksi dan kontak diantara mereka akan dapat menurunkan konflik yang terjadi. Kadangkala mempertemukan anggota kelompok yang mengalami konflik, masing-masing anggota kelompok menunjukkan loyalitasnya dihadapan kelompok yang lainnya.

Strategi yang lebih baik yang dapat dilakukan adalah dengan mempertemukan pimpinan kedua kelompok yang bertikai dan masing-masing menyampaikan pendapatnya masing-masing. Ketika diskusi terjadi masing-masing dapat mengemukakan pandangannya masing-masing secara terbuka. Diskusi seperti ini biasanya membuahkan hasil dan merupakan titik awal dalam menanggulangi tingkat konflik yang terjadi.

Strategi yang lain adalah dengan melakukan pertukaran tugas dalam periode waktu tertentu. Dengan melakukan pertukaran seperti itu diharapkan masing-masing kelompok memahami permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh kelompok yang lain.

b. Tujuan yang lebih tinggi

Dengan menetapkan tujuan yang lebih penting diharapkan merupakan motivasi yang kuat bagi kelompok untuk mengatasi perbedaan di antara mereka dan meningkatkan kerjasama. Menggunakan tujuan yang lebih tinggi dalam menganggulangi konflik harus memenuhi tiga kondisi. (i) kelompok harus saling menerima, saling ketergantungan diantara mereka; (ii) tujuan yang bersifat superordinate atau lebih tinggi harus menjadi keinginan dari masing-maing kelompok; (iii) masing-masing kelompok harus mendapatkan imbalan atau manfaat dari pencapaian tujuan tersebut.

c. Penyelesaian masalah

Penyelesaian masalah secara bersama merupakan strategi resolusi yang efektif jika kelompok yang sedang mengalami konflik memusatkan perhatiannya pada permasalahan yang menjadi sumber konflik, dan bukan pada argumentasi tentang siapa yang benar atau siapa yang salah. Strategi penyelesaian masalah biasanya dilakukan melalui pertemuan secara langsung antara pihak-pihak yang mengalami konflik. Dalam pertemuan dilakukan indentifikasi atas sumber – sumber yang menjadi penyebab timbulnya konflik dan melakukan pengembangan alternatif-alternatif solusi untuk menyelesaikannya. Strategi ini akan sangat efektif jika keseluruhan analisis dari permasalahan dapat dibuat dan titik temu dari kepentingan bersama dapat diidentifikasi, serta jika alternatif yang disarankan telah digali secara hati-hati dan mendalam. Kelemahan dari strategi ini adalah bahwa strategi ini memerlukan waktu dan komitmen yang besar. Selain itu, jika masing-masing yang terlibat tidak mampu mengendalikan emosinya, maka solusi yang memuaskan semua pihak sulit dicapai.

d. Mengubah struktur

Timbulnya konflik sering dikarenakan oleh struktur organisasi. Dengan terbentuknya bagian-bagian atau departemen-departemen dalam organisasi sering kali masing-masing departemen hanya mengejar tujuannya masing-masing. Departemen pemasaran misalnya, orang-orang yang berada di lingkungannya akan bekerjasama menyelesaikan masalah-masalah bagi pemasaran dan dan merencanakan suatu strategi pemasaran. Sejalan dengan semakin ahlinya mereka dalam fungsi pemasaran, mereka akan lebih mumusatkan perhatiannya pada tujuan bagian pemasaran dan mengabaikan tujuan dari departemen yang lainnya. Beberapa kelompok begitu spesialisnya sehingga mereka kehilangan pandangan tentang tujuan organisasi secara keseluruhan dan menfokuskan dirinya hanya pada tujuan kelompoknya saja. Selain itu, seringkali terjadi bahwa struktur imbalan dalam organisasi dalam menghargai dan memberikan imbalan kepada kelompok atas dasar pencapaian tujuan kelompoknya dan bukan atas dasar pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini strategi yang efektif untuk mengurangi konflik adalah dengan merubah struktur organisasi. Dengan lebih menekankan pada efektivitas organisasi daripada efektivitas kelompok. Kelompok diberi penghargaan dan imbalan atas dasar kontibusinya terhadap efektivitas kelompok yang lain serta tujuan organisasi secara keseluruhan.

6. Menciptakan Konflik Yang Bersifat Fungsional

McShane and Glinow (2008), juga menyatakan bahwa sejalan dengan meningkatnya konflik yang terjadi, orang-orang dalam organisasi akan mengalami dorongan atau motivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan prestasinya. Oleh karenanya, dalam organisasi yang mengalami kelesuan dimana gagasan-gagasan baru tidak ada, perilaku hanya bersifat rutin, konflik diperlukan pada kondisi seperti itu untuk mendorong munculnya gagasan-gagasan baru dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Ada tiga metode yang dapat dipergunakan untuk menciptakan adanya konflik yang fungsional di dalam organisasi yaitu menciptakan persaingan, mengubah struktur organisasi, dan mengadakan tenaga ahli dari luar.

1). Menciptakan persaingan

Lingkungan bersaing dilakukan dengan menawarkan imbalan kepada individu atau kelompok yang mencapai prestasi yang terbaik. Insentif finansial dan imbalan ekstrinsik yang lainnya jika dimanfaatkan dengan baik akan dapat menciptakan dan menjaga adanya persaingan yang sehat yang dapat memberikan sumbangan terhadap konflik yang bersifat fungsional. Imbalan yang ditawarkan harus cukup menarik dan dapat memotivasi pada prestasi yang tinggi sedangkan yang kalah tidak merasa kecewa dan frustasi.

2). Mengubah struktur organisasi

Struktur organisasi dapat dirancang untuk mendorong timbulnya konflik atau mengurangi tingkat konflik yang terjadi. Umumnya tingkat konflik yang lebih tinggi akan terjadi jika kelompok menjadi lebih kecil dan sangat spesial dan cenderung hanya memusatkan perhatiannya pada tujuan kelompoknya. Dengan membagi kelompok-kelompok besar ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil, subkelompok spesialis misalnya, akan menciptakan suatu situasi yang lebih kondusif bagi konflik, sepanjang masing-masing kelompok bersaing dalam peningkatan prestasi masing-masing.

3). Mendatangkan ahli dari luar

Kebijakan promosi dari dalam, kadang kala dikecam sebagai "kawin sedarah" karena manajer yang baru cenderung mengikuti pola dari manajer yang lama dan kurang memberikan gagasan-gagasan baru. Dengan mendatangkan ahli dari luar biasanya akan menyebabkan adanya suasana baru, pandangan-pandangan baru yang membawa pada situasi konflik yang bersifat fungsional.

6.1. Pengelolaan Stres

Suatu perubahan akan menimbulkan stres. Akibatnya banyak manajer bertanya, bagaimana caranya agar dapat mengurangi stres yang dialami oleh stafnya? **"Inovasi atau Mati"** adalah ungkapan populer dalam lingkungan manajemen. Apa yang dapat dilakukan manajer untuk menolong organisasi mereka agar lebih inovatif?

Stres merupakan kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan, atau tuntutan sesuai dengan harapan dan hasil yang ingin dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu. Stres merupakan rangsangan yang berasal dari luar individu baik secara fisik maupun psikologis, dimana individu tersebut merespon rangsangan tersebut dengan berbagai cara. Inividu tersebut akan mengalami stres apabila rangsangan tersebut melebihi dari kapasitas yang dimilikinya yang menyebabkan individu tersebut stres (Griffin and Moorhead, 2014).

Pada dasarnya stres tidak selalu berdampak buruk bagi mereka. Walaupun stres sering disebut dalam kontek negatif, stres juga memiliki nilai-nilai positif terutama pada saat stres tersebut menawarkan suatu perolehan yang memiliki potensi.

1. Gejala-Gejala Stres

Stres memperlihatkan bentuknya dalam sejumlah cara. Gejala stres dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) kategori umum sebagai berikut ini.

1). Fisiologikal

Hubungan antara gejala stres dengan fakta diagnosis fisiologikal tidaklah jelas. Akan tetapi gejala fisiologikal setidak-tidaknya memiliki sangkut paut langsung dengan fisiologis manajer.

2). Psikologikal

Umumnya stres diawali dengan gejala psikologikal (diteliti oleh spesialis ilmu kesehatan dan kedokteran) dan disimpulkan bahwa stres dapat menciptakan perubahan metabolisme dalam tubuh, mempercepat detak jantung, dan sesak nafas, menaikkan tekanan darah, mudah sakit kepala dan serangan jantung. Rasa tidak puas terhadap pekerjaan merupakan efek psikologikal yang paling jelas akan adanya stres. Stres dalam keadaan psikologikal yang lain dapat berupa; merasa tegang, gelisah, mudah marah, cepat bosan, suka menunda sesuatu hal.

3). Perilaku.

Perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas seperti; sering lupa, perubahan pola makan, menjadi perokok atau mengkonsumsi alkohol, berbicara dengan cepat, perasaan gelisah dan tidur tidak teratur.

6.3. Mengurangi Stres

Tidak semua stres bersifat disfungsi. Stres tidak akan hilang total dari kehidupan seorang manusia, baik yang bekerja maupun tidak. Akan tetapi kita hanya bisa mengurangi bagian stres yang bersifat disfungsi saja. Dalam berorganisasi setiap usaha untuk mengurangi tingkat stres harus dimulai dari penyeleksian pekerjaan. Suatu tinjauan pekerjaan secara objektif yang dilakukan selama proses seleksi akan memperkecil kadar stres. Merancang ulang pekerjaan juga merupakan suatu cara mengurangi stres.

6.4. Kekuasaan dan Perilaku Politik Dalam Organisasi

1. Definisi Tentang Perilaku Politik

Perilaku berpolitik dalam organisasi adalah sebagai segala aktivitas yang tidak diperlukan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tapi yang mempengaruhi atau berusaha untuk mempengaruhi, pendistribusian keuntungan atau kerugian di dalam organisasi. Perilaku berpolitik berada di luar persyaratan khusus kerja seseorang. Perilaku tersebut merupakan usaha untuk menggunakan dasar-dasar kekuasaan seseorang.

2. Pentingnya Suatu Wawasan Politik

Suatu wawasan yang non politis dapat mempengaruhi untuk percaya bahwa pekerja akan selalu berperilaku secara konsisten pada organisasi. Sebaliknya suatu pandangan politik dapat menjelaskan banyak hal tentang perilaku yang nampaknya irasional dalam organisasi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Berpolitik

Dalam bukunya Robbins and Judge (2013), dinyatakan bahwa ada beberapa hal yang sepertinya dapat dihubungkan dengan perilaku berpolitik yaitu sebagai berikut.

1). Faktor-faktor individu

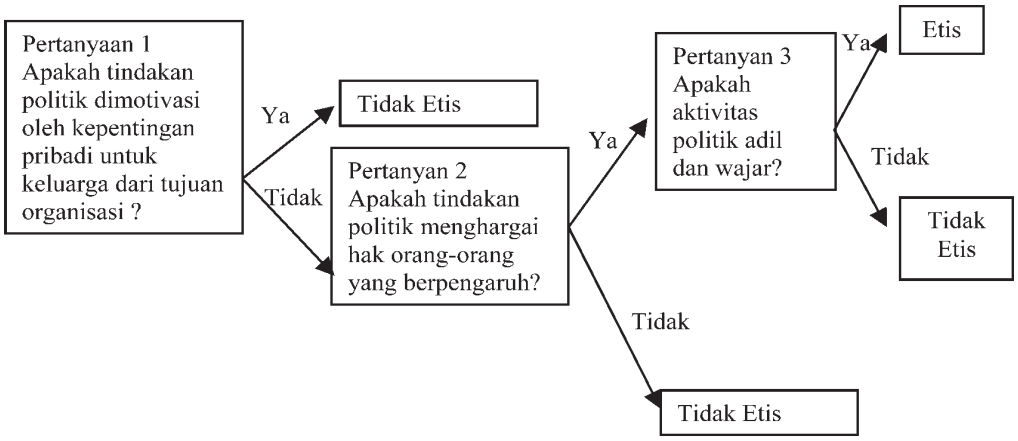
Mengenal karakteristik dan kebutuhan peribadi tertentu, meyakini bahwa tekanan dari luar diri mereka mengatur takdir mereka dan berperilaku secara politis tanpa memperhatikan konsekuensinya terhadap organisasi.

2). Faktor-faktor organisasi

Aktivitas berpolitik lebih merupakan fungsi budaya organisasi dari pada perbedaan-perbedaan individu. Sebab kebanyakan organisasi yang mempunyai sejumlah besar pekerja dengan karakteristik yang telah kita catat, masih menunjukkan perilaku berpolitik yang beragam secara luas.

3). Etika berperilaku dalam berpolitik

Bila dihadapkan dengan dilema etika berkaitan dengan politik berorganisasi, cobalah jawab pertanyan seperti pada Gambar 6.2.



Gambarat 6.2. Apakah Suatu Tindakan Politik Bersifat Etis

6.5. Daftar Pertanyaan

1. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis kelompok yang terdapat dalam organisasi.
2. Sebutkan dan jelaskan alasan-alasan utama seseorang menjadi anggota suatu kelompok.
3. Sebutkan dan jelaskan beberapa tahapan perkembangan yang biasanya dilalui kelomok sebelum dapat bekerja dengan tingkat efektivitas yang tinggi.

4. Jelaskan hakekat dari konflik yang terjadi dalam suatu organisasi.
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan konflik fungsional dan konflik disfungsional.
6. Jelaskan hubungan konflik dengan prestasi kerja.
7. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis konflik yang terjadi dalam organisasi.
8. Sebutkan dan jelaskan bahwa konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor.
9. Jelaskan dampak konflik terhadap perilaku kelompok.
10. Sebutkan dan jelaskan strategi yang dapat dipergunakan untuk mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi.
11. Sebutkan metode yang dapat dipergunakan untuk menciptakan adanya konflik yang fungsional di dalam organisasi.
12. Sebutkan dan jelaskan faktor yang mempengaruhi perilaku dalam berpolitik.

6.6. Rangkuman

Kelompok dapat berbentuk formal dan informal. Kelompok formal adalah kelompok yang sengaja dibentuk dengan keputusan manajer melalui bagian organisasi untuk menyelesaikan suatu tugas secara efisien dan efektif. Kelompok formal dibedakan menjadi dua yaitu kelompok komando (*command group)* dan kelompok tugas *(task group)*.

Sedangkan kelompok informal adalah suatu kelompok yang tidak dibentuk secara formal melalui struktur organisasi, melainkan mumcul karena adanya kebutuhan akan kontak sosial. Kelompok informal dibedakan menjadi dua yaitu kelompok persahabatan dan kelompok kepentingan.

Alasan-alasan utama seseorang menjadi anggota suatu kelompok adalah berkaitan dengan kebutuhan untuk keamanan, afiliasi, kekuasaan, status dan pencapaian tujuan.
Kelompok yang telah terbentuk, tidak langsung dapat bekerja dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Karena untuk mencapainya biasanya melalui beberapa tahapan perkembangan. Tahapan-tahapan tersebut meliputi tahap orientasi, konfrontasi, deferensiasi dan tahap kolaborasi.

Sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul kepermukan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti ini dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidak puasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi. Banyak orang menganggap bahwa konflik selalu bersifat tidak fungsional atau disfungsional. Konflik yang terjadi dalam organisasi dalam batas-batas tertentu, sangat diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi.

Konflik yang optimal adalah tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi, mendorong adanya kreativitas, menimbulkan dorongan untuk melakukan perubahan, dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah. Dalam pengelolaan suatu organisasi ada enam jenis konflik yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi, yaitu; (i) konflik dalam diri sendiri, (ii) konflik antar individu, (iii) konflik intra golongan kelompok, (iv) konflik antar kelompok, (v) konflik intra organisasi dan (vi) konflik antar organisasi.

Konflik yang terjadi dalam organisasi meliputi lima tahapan yaitu: (i) tahap pertama: konflik yang bersifat laten, (ii) tahap kedua: konflik yang dipersepsikan *(perceived conflict)*, (iii) tahap ketiga: konflik yang dirasakan (*felt conflict)*, (iv) tahap keempat: konflik yang dimanifestasikan, (v) tahap kelima: ekor konflik.

Konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti: adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan dan prioritas, faktor birokrasi (*lini-staf*), kriteria penilaian prestasi yang tidak tepat, dan persaingan atas sumber daya yang langka.

Ada empat strategi yang dapat dipergunakan untuk mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi yaitu: (i) strategi penghindaran, (ii) strategi intervensi kekuasaan, (iii) strategi penggembosan, (iv) strategi resolusi

Ada beberapa faktor/hal yang sepertinya dapat dihubungkan dengan perilaku berpolitik yaitu; faktor-faktor individu, faktor-faktor organisasi dan etika berperilaku dalam berpolitik.

BAB VII
KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

7.1. Proses Kepemimpinan

Ratmawati dan Herachwati (2007), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sedangkan Hersey dan Blanchard (1995), kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara esensial, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dengan manusia. Dengan menggunakan istilah lain, Bernard telah mengidentifikasi perhatian kepemimpinan yang sama dalam hasil kerja klasiknya, *The Functions of the executive*, pada akhir tahun 1930-an. Perhatian kepemimpinan itu tampaknya merupakan pencerminan dari dua aliran pikiran terdahulu dalam teori organisasi-manajemen keilmuan dan hubungan manusia.

1. Pergerakan Manajemen Keilmuan

Taylor (1911) merupakan salah seorang dari teoritisi di bidang administrasi yang paling dikenal pada awal tahun 1900-an. Dasar manajemen keilmuannya adalah teknologi. Pada waktu itu dirasakan bahwa cara terbaik untuk meningkatkan keluaran adalah dengan meningkatkan teknik atau metode yang diterapkan karyawan. Konsekuensinya, Taylor (1911) telah ditafsirkan orang-orang sebagai alat atau mesin yang dapat dimanipulasi oleh pemimpin mereka. Dengan menerima asumsi ini, teoritisi gerakan manajemen keilmuan lainnya mengusulkan agar organisasi direncanakan dan dilaksanakan secara rasional dan dikembangkan sedemikian rupa untuk menciptakan administrasi yang lebih efisien dan karenanya dapat meningkatkan produksi. Manajemen dipisahkan dari hubungan dan emosi manusia. Akibatnya, karyawan harus menyesuaikan diri dengan manajemen dan bukan manajemen yang harus sesuai dengan orang-orang. Fokus pemimpin yang utama adalah pada kebutuhan organisasi dan bukan pada kebutuhan orang-orang.

2. Gerakan Hubungan Manusia

Dalam tahun 1920-an kecenderungan yang dimulai oleh Taylor (1911) digantikan oleh gerakan hubungan manusia, yang diawali oleh Elton Mayo dan koleganya. Para teoritisi ini berpendapat, disamping perlu mencari metode teknologi yang terbaik untuk meningkatkan keluaran, maka ada manfaatnya bagi pimpinan memperhatikan urusan manusia.

Pusat-pusat kekuasaan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah hubungan antar pribadi yang berkembang dalam unit-unit kerja. Studi hubungan manusia ini merupakan pertimbangan yang paling penting bagi manajemen dan analisis organisasi. Organisasi perlu dikembangkan dengan memperhitungkan karyawan dan harus mempertimbangkan perasaan dan sikap manusia.

Berdasarkan teori ini fungsi pimpinan adalah memudahkan pencapaian tujuan secara koperatif di antara para pengikut dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan

perkembangan pribadi mereka. Fokus utama teori ini adalah pada kebutuhan individual dan bukan pada kebutuhan organisasi.

3. Perilaku Pemimpin Yang Autokratis-Demokratis

Pada masalalu para penulis merasa bahwa penekanan pada tugas, cenderung diwakili oleh perilaku pemimpin yang autokratis, sedangkan penekanan pada hubungan diwakili oleh perilaku yang demokratis. Pandangan ini populer karena pada umumnya disepakati bahwa pemimpin mempengaruhi pengikut melalui salah satu cara berikut ini.

(i) mereka dapat memberitahu pengikut mereka tentang hal-hal yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya atau (ii) mereka dapat berbagi tanggung jawab kepemimpinan dengan pengikut mereka dengan melibatkan pengikut dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas. Yang pertama adalah gaya autokratis tradisional, yang menekankan perhatian pada tugas. Dan yang kedua merupakan gaya demokratis yang lebih tidak direktif dengan penekanan pada hubungan manusia (Hersey, Blanchard, 1995).

4. Studi Kepemimpinan Michigan

Dalam studi awal yang dilakukan oleh *Survey Research Center* Universitas Michigan, ada usaha untuk menghampiri studi kepemimpinan dengan menentukan gugus karakteristik yang tampak hubungannya satu dengan yang lain serta berbagai indikator efektivitas. Studi-studi itu mengidentifikasi dua konsep, yang mereka sebut **orientasi pegawai** dan **orientasi produksi.** Para pemimpin yang berorientasi pegawai menekankan aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian kepada setiap orang, dengan menerima individualitas dan kebutuhan pribadi mereka. Orientasi produksi menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis pekerjaan. Para pegawai dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua orientasi ini sejalan dengan konsep perilaku pemimpin yang autokratis (tugas) dan demokratis (hubungan), Greiner (1972).

5. Studi Dinamika Kelompok

Darwin Cartwright dan Alvin Zander, dengan mengikhtisarkan hasil penemuan studi-studi yang dilakukan di Research Center for Group Dynamics, mengemukakan bahwa tujuan kelompok dapat dikelompokkan dalam dua kategori: (i) pencapaian tujuan khusus kelompok atau (ii) pemeliharaan atau penguatan kelompok itu sendiri (Lewin, 1947).

Hasil penelitian belakangan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan cukup bervariasi dari satu pemimpin ke pemimpin yang lain. Sebagian pemimpin menekankan pada tugas dan dapat dilukiskan sebagai pemimpin yang autikratis, dan yang lain menekankan pada hubungan antara pribadi dan dapat dipandang sebagai pemimpin yang demokratis.

6. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Pada tahun 1945, studi-studi kepemimpinan yang diawali oleh *Bureau of Business Research* di Universitas Negeri Ohio berusaha menidentifikasi berbagai dimensi perilaku pemimpin. Staf peneliti pada biro itu, mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok pada pencapaian tujuan, dan akhirnya mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi: **Struktur Inisiasi** dan **Konsiderasi** (*Initiating Structure and Consideration*). Struktur inisiasi mengacu pada "perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik." Sebaliknya, Konsidersi mengacu pada "perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya." (Lewin, 1947).

7. Geradi Manajemen (Managerian Grid)

Dalam membicarakan studi-studi kepemimpinan Universitas Chio Michigan dan Dinamika kelompok, kita telah memusatkan perhatian pada dua konsep teoritis, yang satu menekankan pada penyelesaian **tugas** dan yang lain menekankan pada pengembangan **hubungan pribadi**.
Robert R. Blake dan Jane S. Mouton telah mempopulerkan kedua konsep itu dalam Geradi Manajemen mereka dan telah menggunakan geradi itu secara ekstensif dalam program-program pengembangan organisasi dan manajemen.

7.2. Gaya Kepemimpinan

Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi yang tidak tepat, tujuan organisasi akan terbengkalai dan pekerja-pekerja dapat merasa kesal, gelisah, berontak dan tidak puas. Pendekatan untuk memahami kepemimpinan yang sukses memusatkan diri pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan (*leadership styles)* seorang manajer akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas seseorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu ; *otokratis, demokratis* atau partisipatif dan *laissez-faire,* yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan kekuatan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan seperti Tabel 7.1.

Pada umumnya kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, akan tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang *otokratis, demokratis* atau *laissez-faire*. Adanya perbedaan kepemimpinan akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individu dan perilaku kelompok. Contoh, partisipasi dalam pengambilan keputusan pada gaya kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja, dan menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin. Tetapi kadang-kadang hal ini menimbulkan kerugian

dengan menurunnya produktivitas dan sulit mengambil keputusan yang dapat memuaskan semua pihak. Ini akan lebih dapat dihindari pada gaya kepemimpinan otokrasi.

Tabel 7.1. Tiga Gaya Kepemimpinan

OTOKRATIS	DEMOKRATIS	LAISSEZ-FAIRE
• Semua penentuan kebijaksanan dilakukan oleh pemimpin.	• Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.	• Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
• Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.	• Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.	• Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
• Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.	• Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.	• Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
• Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan mengecam terhadap kerja setiap anggota ; mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.	• Pemimpin adalah obyektif atau "*fact-minded*" dalam pujian dan kecamannya, dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.	• Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Sumber : Ralph White dan Ronald Lipiit, *Autocracy and Democracy.* Harper & Row Publishers. Inc., 1960, halaman 26 – 27.

1. Implikasi-Implikasi Gaya dari Berbagai Studi Klasik dan Teori-Teori Modern

Secara kasar terminologi "gaya" berarti atau ekuivalen dengan perilaku pemimpin. Hal ini merupakan cara dengan mana pemimpin mempengaruhi para bawahannya. Studi-studi dan teori-teori klasik maupun medern, secara langsung atau tidak langsung mempunyai implikasi-implikasi pada gaya kepemimpinan. Contoh, studi Hawthorne diinterprestasikan dalam istilah-istilah gaya pengawasan, dan Teori X dari McGregor (1944) mencerminkan gaya otokratis dan teori Y nya menunjukkan gaya kepemimpinan humanistik. Studi Ohio State mengidentifikasikan perhatian (tipe gaya suportif) dan struktur pengambilan inisiatif (tipe gaya direktif) yang menjadi fungsi-fungsi kepemimpinan utama.

Berbagai macam gaya dapat digabungkan menjadi suatu rangkaian kesatuan, seperti terlihat pada Tabel 7.2.

Tabel 7.2. Berbagai Macam Gaya Kepemimpinan

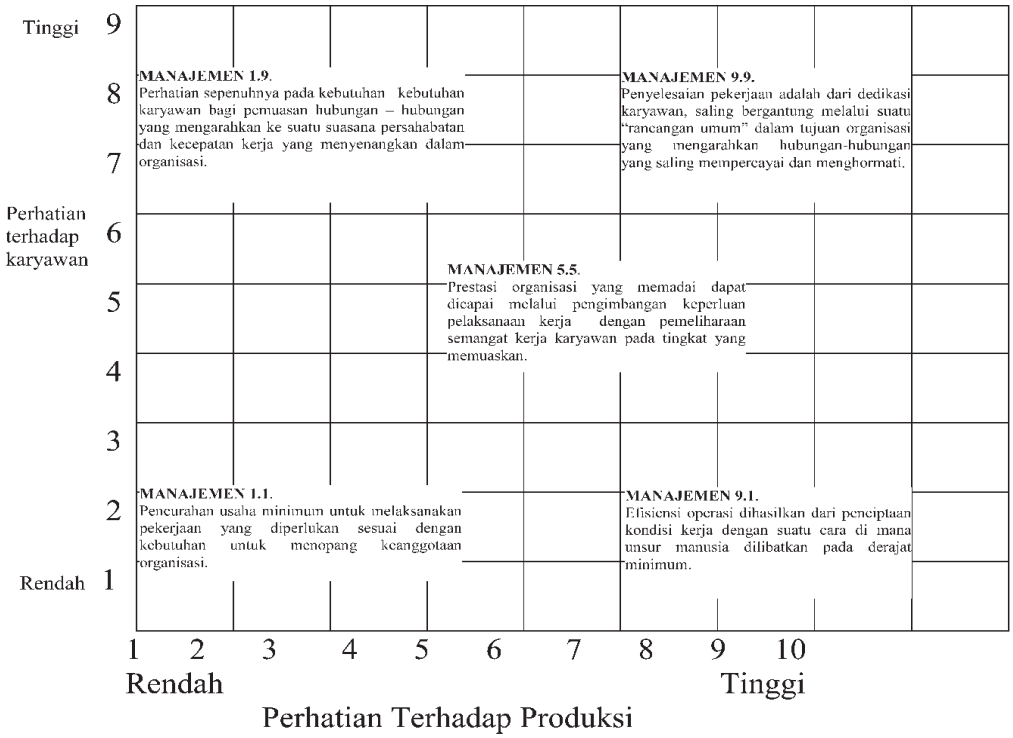
Terpusatkan pada Atasan (boss-centered)		Terpusatkan pada bawahan (subordinate-centered)
Teori X	⟷	Teori Y
Otokratis	⟷	Demokratis
Orientasi-produksi	⟷	Orientasi-karyawan
Tertutup	⟷	Umum
Struktur pengambilan	⟷	Perhatian
Inisiatif	⟷	Hubungan-Manusiawi
Orientasi-tugas	⟷	Suportif
Direktif	⟷	Partisipaif

Sumber: Sukanto dan Handoko, 2000.

1. Gaya–Gaya Managerial Grid

Penggunaan Managerial-Grid yang dikemukakan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton dalam McShane and Glinow (2008), merupakan salah satu pendekatan yang Sangat populer untuk mengidentifikasikan berbagai gaya kepemimpinan para manajer praktis.

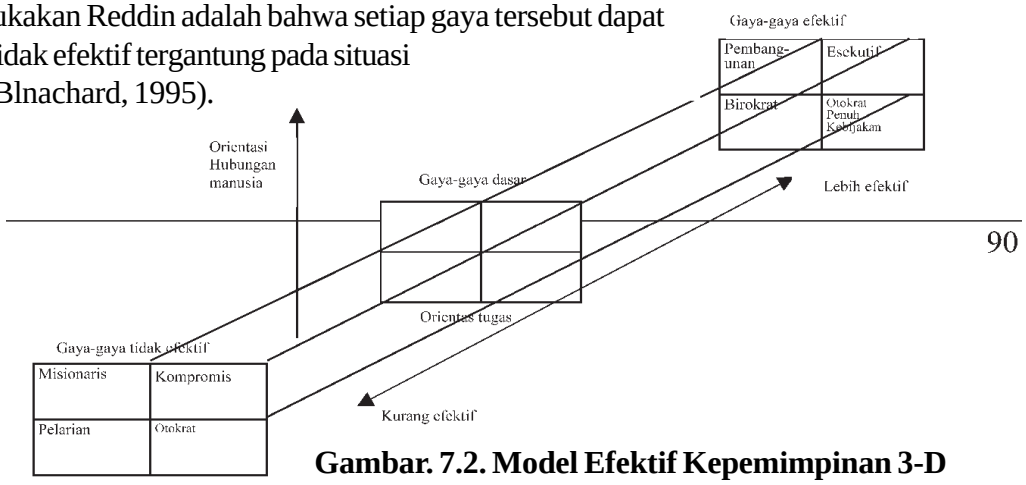
Dua dimensi jeringan (*grid*) adalah perhatian terhadap karyawan sepanjang aksis vertical dan perhatian terhadap produksi sepanjang horizontal. Dua dimensi ini equivalen dengan fungsi-fungsi perhatian dan struktur pengambilan inisiatif yang diidentifikasikan Studi Ohio State, dan gaya-gaya orientasi karyawan dan orientasi produksi yang digunakan dalam studi Michigan. Gambar 7.1.



Gambar 7.1. Managerial Grid

1. Model Tiga Dimensional Reddin

William J. Reddin, seorang profesor dan konsultan Kanada, telah menambahkan dimensi ketiga atau efektifitas pada modelnya. Disamping memasukkan dimensi efektifitas, dia juga mempertimbangkan dampak situasional pada gaya yang sesuai. Gambar 7.2. menyajikan empat gaya kepemimpinan dasar. Gaya ini secara mendasar sama dengan yang diidentifikasikan oleh Blake dan Mouton. Hal penting yang dikemukakan Reddin adalah bahwa setiap gaya tersebut dapat efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi (Hesey dan Blnachard, 1995).



Gambar. 7.2. Model Efektif Kepemimpinan 3-D

1. Gaya-Gaya Efektif

1). Eksekutif (*executive*). Gaya ini memberikan perhatian besar baik terhadap tugas maupun karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini adalah seorang motivator yang baik, menetapkan standar yang tinggi, menyadari perbedaan-perbedaan individu, dan mempergunakan manajemen tim.

2). Pembangun (*developer*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap karyawan dan perhatian minimum terhadap tugas. Manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan penuh kepada para karyawan dan terutama berupaya untuk mengembangkan mereka.

3). Otokrat penuh kebijakan (*benevolent auticrat.* Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan perhatian minimum terhadap karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan cara untuk memperolehnya tanpa menyebabkan timbulnya kebencian atau kemarahan para karyawan.

4). Birokrat (*bureaucrat*). Gaya ini memberikan perhatian minimum baik terhadap tugas maupun karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini terutama berkepentingan dengan peraturan-peraturan dan menginginkan terpelihara dan terkendalinya situasi melalui penggunaan ketentuan, prosedur dan perintah secara tepat, terperinci dan teliti.

2. Gaya-Gaya Tidak Efektif

1). Kompromis (*compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian besar baik terhadap tugas maupun karyawan dalam suatu situasi yang hanya memerlukan penekanan salah satu diantaranya. Manajer dengan gaya ini adalah seorang pengambil keputusan yang lemah, tekanan akan sangat mempengaruhi.

2). Misionaris (*missionary*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap karyawan dan perhatian minimum terhadap tugas dimana perilaku seperti ini tidak cocok. Manajer ini terlalu baik hati atau lemah yang menilai keharmonisan sebagai hal terpenting.

3). Otokrat (*autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan perhatian minimum terhadap karyawan dimana perilaku seperti ini tidak tepat. Manajer ini tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan. Menentukan segalanya dan berkepentingan hanya pada pekerjaan yang dihadapi sekarang.

4). Pelarian (*deserter).* Gaya ini memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan karyawan dalam suatu situasi dimana perilaku seperti itu tidak sesuai. Manajer ini pasif dan tidak mau terlibat atau acuh tak acuh.

Model Reddin ini telah menjadi teknik yang sangat populer untuk menyusun program-program latihan dan seminar-seminar pengembangan eksekutif. Pendekatan 3-D Reddin memadukan ketiga unsur dasar kepemimpinan (pemimpin, kelompok dan situasi) dan menekankan bahwa manajer harus mempunyai gaya adaptif yang mengarah ke tercapainya efektivitas.

3. Empat Sistem Manajemen Likert

Pendekatan Blake dan Mouton maupun 3-D Reddin merupakan pendekatan yang sangat diskriptif dan secara empirik kekurangan penelitian valid yang mendukungnya. Likert (1967) dengan melibatkan kelompok Michigan dalam melakukan penelitian bertahun-tahun, mengemukakan empat sistem atau gaya dasar kepemimpinan organisasi, yaitu :

1). *Sistem 1 : Otokratik Eksploatif.* Manajer mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memerintahkan dan biasanya mengekploatasi bawahan untuk melaksanakannya.
2). *Sistem 2 : Otokratik Penuh Kebajikan*. Manajer tetap menentukan perintah-perintah kerja, tetapi bawahan diberi keleluasaan (fleksibilitas) dalam pelaksanaannya dengan suatu cara paternalistik.
3). *Sistem 3 :* Pertisipatif. Manajer menggunakan gaya konsultatif. Manajer ini meminta masukan dan menerima partisipatif dari bawahan tetapi tetap menahan hak untuk membuat keputusan final.
4). *Sistem 4 : Demokratik*. Manajer memberikan berbagai pengarahan kepada bawahan tetapi memberikan kesempatan partisipasi total dan keputusan dibuat atas dasar konsensus dan prinsip mayoritas.

4. Kebutuhan Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diatas seharusnya tidak membuat kita berpendapat bahwa seorang individu yang menjadi pemimpin seharusnya berusaha menjaga gayanya secara konsisten dalam semua kegiatannya. Tetapi sebaliknya dia dituntut sedapat mungkin untuk fleksibel, gaya kepemimpinannya harus dilengkapi dengan pertimbangan akan situasi khusus dan keterlibatan individu. Ini membuat kita selalu mengingat unsur-unsur pokok sistem kepemimpinan, yaitu; pemimpin, kelompok bawahan atau yang dipimpin dan situasi.

Manajer dapat mulai dengan memperkirakan sistem nilai dirinya dan menentukan gaya kepemimpinan umum yang dirasa cocok. Kemudian dia menentukan dimana gaya kepemimpinan yang paling sesuai dan dimana hal ini akan membutuhkan perubahan agar lebih efektif. Setelah mencapai hal ini, dia membutuhkan praktik untuk melengkapi proses pendekatan fleksibel ini.

7.3. Aktivitas Pimpinan

Motivasi didefinisikan sebagai suatu yang terdiri dari kekuatan internal dan eksternal. Motivasi internal ditentukan oleh orang itu sendiri dan didasarkan atas kebutuhan dan keinginan. Motivasi eksternal dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, dan sebaginya. Bagaimana seorang manajer mengendalikan faktor-faktor tersebut dan memotivasi pekerja-pekerjanya akan sangat menentukan seberapa jauh efektif-tidaknya dia sebagai seorang pemimpin.

Pemimpin atau manajer tidaklah perlu dicampur adukkan, karena kepemimpinan (*leadership)* adalah bagian tersendiri dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi penciptaan, perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, komunikasi dan pengendalian (pengawasan). Termasuk dalam fungsi ini adalah perlunya memimpin dan mengarahkan. Bagaimana pun kemampuan seorang manajer untuk memimpin secara efektif akan mempengaruhi kemampuannya untuk mengelola, tetapi seorang pemimpin

hanya membutuhkan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang lain. Dia tidak perlu melaksanakan seluruh fungsi, seperti seorang manajer. Dalam kenyataannya, dia tidak diperlukan untuk memimpin pengikut-pengikutnya dalam pengarahan yang benar. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisai. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi mungkin akan menjadi renggang (lemah).

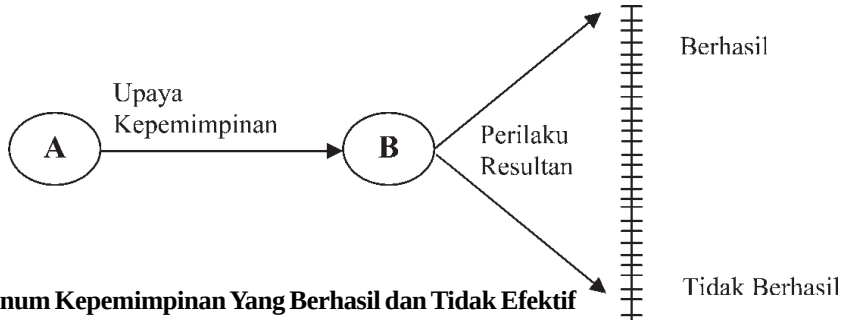
Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Terlebih lagi pekerja-pekerja yang baik selalu ingin tahu bagaimana mereka dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan organisasi, dan paling tidak, gairah para pekerja memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

7.4. Syarat Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan dikatakan sangat efektif, apabila seorang manajer juga seorang pemimpin (*leader*), sedangkan kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya (Badeni, 2014). Organisasi yang berhasil memiliki ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Peter F. Draker dalam Hersey dan Blanchard (1995), mengemukakan bahwa manajer (pemimpin bisnis) merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis.

Apabila seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, hal itu disebut sebagai upaya kepemimpinan. Tanggapan terhadap kepemimpinan ini boleh jadi berhasil dan tidak berhasil. Karena tanggung jawab manajer dalam organisasi adalah mencapai hasil dengan dan melalui orang lain, maka keberhailan mereka diukur oleh keluaran atau produktivitas kelompok yang mereka pimpin. Dengan mengingat hal ini, Benard M. Bass dalam bukunya Hersey dan Blanchard (1995), mengemukakan suatu perbedaan yang jelas antara kepemimpinan atau manajemen yang berhasil dengan kepemimpinan atau manajemen yang efektif.

Misalkan manajer A berupaya mempengaruhi B untuk melakukan pekerjaan tertentu. Keberhasilan atau ketidak berhasilan upaya A bergantung pada kadar sejauh mana penyelesaian pekerjaan oleh B. Keberhasilan A dapat digambarkan pada Gambar 7.3. yang menggambarkan kondisi dari sangat berhasil hingga sangat tidak berhasil dengan bidang samar di antaranya yang sukar dipastikan kecondongannya.

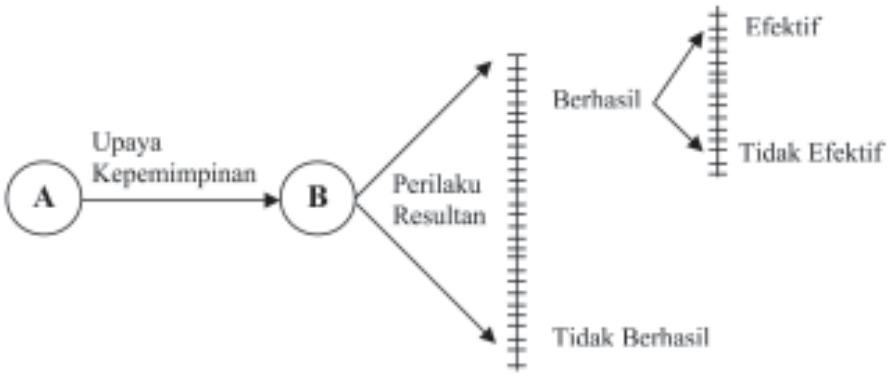


Gambar 7.3. Kontinum Kepemimpinan Yang Berhasil dan Tidak Efektif

Anggaplah bahwa kepemimpinan A berhasil. Dengan kata lain, tanggapan terhadap pelaksanaan kepemimpinan A jatuh pada sisi kontinum yang berhasil. Hal ini masih belum mengungkapkan kisah efektivitas secara keseluruhan.

Apabila gaya kepemimpinan A tidak sesuai dengan harapan B, dan apa bila B hanya melakukan pekerjaan karena kuasa posisi A, maka kita dapat mengatakan bahwa A berhasil tetapi tidak efektif. Tanggapan B sesuai dengan yang diinginkan A, karena A memiliki kontrol atas ganjaran dan hukuman, dan bukan karena B merasa kebutuhannya dapat terpenuhi dengan memenuhi tujuan manajer atau organisasi.

Sebaliknya, apabila upaya kepemimpinan A mengarah pada tanggapan yang berhasil, B melakukan pekerjaan itu karena ia ingin melakukannya dan merasa ada hasil yang diperolehnya, maka A dipandang tidak hanya memiliki kuasa posisi tetapi juga posisi pribadi. B menghormati A dan mau bekerjasama dengannya., dengan menyadari bahwa permintaan A konsisten dengan tujuan pribadinya. Bila nyatanya, B merasa tujuan pibadinya itu tercapai melalui aktivitas itu. Inilah yang dimaksud dengan **kepemimpinan yang efektif.** Efektivitas juga dampak seperti kontinum yang dapat beranjak dari sangat efektif sampai dengan sangat tidak efektif, seperti terlihat dalam Gambar 7.4.



Gambar 7.4. Kontinum Kepemimpinan Yang Berhasil dan Efektif

Keberhasilan berkaitan dengan cara seseorang atau kelompok berperilaku, Sebaliknya, efektivitas menggambar-kan keadaan internal atau pradisposisi seseorang atau kelompok dan karenanya bersifat tetap. Apa bila orang-orang hanya memikirkan keberhasikan, mereka cendrung mengutamakan kuasa posisi mereka dan menerapkan supervisi yang ketat. Tetapi, apabila mereka efektif, mereka juga akan bergantung pada kuasa pribadi dan menerapkan supervisi yang longgar. Kuasa posisi cendrung didelegasikan kebawah melalui struktur organisasi, sedangkan kuasa pribadi dialirkan keatas dari bawah melalui kesukarelaan pengikut.

Dalam manajemen, perbedaan antara berhasil dan efektif seringkali mengungkapkan ikhwal mengapa para supervisor dapat memperoleh level keluaran yang memuaskan hanya apa bila mereka

berada disekitar bawahan, dan mengawasi mereka dengan ketat. Tetapi begitu mereka tidak ada ditempat, keluaran menurun dan sering kali hal-hal seperti senda gurau yang melampaui batas dan kerugian akibat barang afkiran meningkat.

7.5. Daftar Pertanyaan

1. Apa arti kepemimpinan dan coba jelaskan proses kepemimpinan dalam organisasi?
2. Coba jelaskan esensi dari Studi Kepemimpinan yang anda ketahui.
3. Apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan? Sebutkan dan jelaskan gaya-gaya kepemimpinan yang anda ketahui.
4. Jelaskan implikasi-implikasi Gaya dari Berbagai Studi Klasik dan Teori-Teori Modern.
5. Jelaskan gaya-gaya kepemimpinan managerial grid, model tiga dimensional Reddin, gaya-gaya efektif dan gaya-gaya tidak efektif.
6. Sebutkan dan jelaskan empat sistem manajemen Likert.
7. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan yang berhasil dan efektif.

7.6. Rangkuman

Ratmawati dan Herachwati (2007), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sedangkan Hersey dan Blanchard (1995), kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam sutuasi tertentu. Secara esensial, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang.

Perhatian kepemimpinan itu tampaknya merupakan pencerminan dari dua aliran pikiran terdahulu dalam teori organisasi-manajemen keilmuan dan hubungan manusia.

Dalam studi awal kepemimpinan yang dilakukan oleh *Survey Research Center* Universitas Michigan, dinyatakan bahwa studi-studi itu mengidentifikasi dua konsep, yang mereka sebut **orientasi pegawai** dan **orientasi produksi.**

Dengan mengikhtisarkan hasil penemuan studi-studi yang dilakukan di Research Center for Group Dynamics, dikemukakan bahwa tujuan kelompok dapat dikelompokkan dalam dua kategori: (i) pencapaian tujuan khusus kelompok atau (ii) pemeliharaan atau penguatan kelompok itu sendiri.

Studi-studi kepemimpinan yang diawali oleh *Bureau of Business Research* di Universitas Negeri Ohio berusaha mengidentifikasi berbagai dimensi perilaku pemimpin. Staf peneliti pada biro itu, mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok pada pencapaian tujuan dan akhirnya mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi: **Struktur Inisiasi** dan **Konsiderasi** (*Initiating Structure and Consideration*).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu ; *otokratis, demokratis* atau partisipatif dan *laissez-*

faire, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan kekuatan. Pada umumnya kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, akan tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang *otokratis, demokratis* atau *laissez-faire*.

Secara kasar terminologi "gaya" berarti atau ekuivalen dengan perilaku pemimpin. Hal ini merupakan cara dengan mana pemimpin mempengaruhi para bawahannya. Studi-studi dan teori-teori klasik maupun modern, secara langsung atau tidak langsung mempunyai implikasi-implikasi pada gaya kepemimpinan. Contoh, studi Hawthorne diinterprestasikan dalam istilah-istilah gaya pengawasan, dan Teori X dari McGregor (1944) mencerminkan gaya otokratis dan teori Y nya menunjukkan gaya kepemimpinan humanistik. Studi Ohio State mengidentifikasikan perhatian (tipe gaya suportif) dan struktur pengambilan inisiatif (tipe gaya direktif) yang menjadi fungsi-fungsi kepemimpinan utama.

Keberhasilan berkaitan dengan cara seseorang atau kelompok berperilaku. Sebaliknya, efektivitas menggambar-kan keadaan internal atau pradisposisi seseorang atau kelompok dan karenanya bersifat tetap. Apa bila orang-orang hanya memikirkan keberhasikan, mereka cendrung mengutamakan kuasa posisi mereka dan menerapkan supervisi yang ketat. Tetapi, apabila mereka efektif, mereka juga akan bergantung pada kuasa pribadi dan menerapkan supervisi yang longgar. Kuasa posisi cendrung didelegasikan kebawah melalui struktur organisasi, sedangkan kuasa pribadi dialirkan keatas dari bawah melalui kesukarelaan pengikut.

BAB VIII
KOMUNIKASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

8.1. Komunikasi Dalam Organisasi (Proses, Interpersonal dan Teknologi Komunikasi)

1. Pengertian Komunikasi

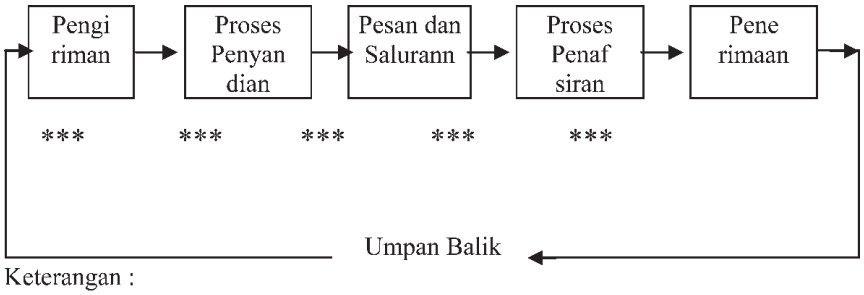
McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi tersebut yang terjadi tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tulisan oleh manusia, akan tetapi komunikasi yang terjadi dalam organisasi dewasa ini juga menggunakan alat komunikasi canggih. Dewasa ini banyak manajer mengirim informasi dengan sistem informasi manajemen kompleks, dimana data berasal dari berbagai sumber, kemudian dianalisis oleh komputer dan disampaikan kepada penerima secara elektrik.

Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Suatu studi menemukan bahwa pekerjaan bagian produksi memerlukan komunikasi antara 16 sampai 46 kali dalam satu jam. Hal ini berarti mereka berkomunikasi setiap dua sampai empat menit. Untuk manajer tingkat bawah menggunakan waktunya untuk berkomunikasi secara verbal atau lisan sekitar antara 20 sampai 50 persen. Sedangkan untuk manajer tingkat menengah dan atas waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi lebih banyak lagi yakni berkisar 29 sampai 64 persen, dimana 89 persen komunikasi yang dilakukan dalam bentuk verbal, baik berhadapan langsung maupun melalui telepon. Komunikasi ibaratnya darah organisasi yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi.

Komunikasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan analisis, yaitu komunikasi antar individu, komunikasi dalam kelompok dan komunikasi keorganisasian. Manajer perlu memahami tiga tingkatan analisis tersebut.

2. Proses dan Unsur-Unsur Komunikasi

Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu pengiriman informasi, proses penyandian, pesan, saluran, proses penafsiran, penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi untuk menganalisis komunikasi. Bagan Proses Komunikasi seperti Gambar 8.1.



Gambar 8.1. Proses Komunikasi

Seperti tampak dalam Gambar 8.1., bahwa komunikasi memiliki tujuh unsur utama, unsur tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1). Pengirim

Pengiriman adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikannya kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan dan bisa pimpinan.

2). Penyandian (*encoding*)

Penyandian adalah proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbul-simbul tertentu untuk ditrasmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim.

3). Pesan dan Saluran

Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata baik berupa ucapan maupun tulisan. Beraneka ragam perilaku nonverbal dapat juga digunakan untuk menyempaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut muka dan lain sebagainya.

Sedangkan Saluran atau sering juga disebut media adalah alat dengan mana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan melalui mana informasi secara fisik disampaikan. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antar pribadi adalah berupa komunikasi berhadapan muka secara langsung. Beberapa saluran media utama seperti televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, buku dan lain sebagainya.

4). Penerima

Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima dari pengirim.

5). Penafsiran (*decoding*)

Merupakan proses menterjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan yang sejenisnya. Sebagian besar proses decoding dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.

6). Umpan Balik (*feedback*)

Merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim. Umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

7). Gangguan (*noise*)

Banyak faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Hal ini dapat terjadi pada setiap elemen komunikasi.

3. Komunikasi Antar Pribadi

Komunikasi antar pribadi merupakan pertukaran informasi yang terjadi di antara dua orang. Dalam melakukan komunikasi antar-pribadi masing-masing memiliki cara sendiri-sendiri dalam berhubungan dengan orang lain. Johary Window merupakan salah satu model komunikasi antar pribadi.

Komunikasi akan berjalan dengan efektif jika masing-masing orang yang berkomunikasi mengetahui informasi secara lengkap. Namun sering terjadi masing-masing tidak memiliki informasi yang relevan secara lengkap. Ada empat kombinasi informasi yang diketahui dan tidak diketahui baik oleh diri sendiri maupun orang lain yakni :

1). Bidang Arena
Bidang ini merupakan bidang komunikasi antar pribadi yang paling efektif. Pada bidang ini baik diri sendiri maupun orang lain sama-sama mengetahui atau memiliki informasi yang diperlukan dalam melakukan komunikasi sehingga komunikasi yang terjadi dapat berlangsung dengan efektif.

2). Bidang Gelap
Pada bidang gelap, diri sendiri tidak megetahui informasi yang relevan secara lengkap, tetapi orang lain mengetahui. Oleh karena orang lain memiliki informasi yang relevan sementara diri sendiri tidak, maka akibatnya komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik. Jadi pada bidang gelap komunikasi tidak dapat berlangsung dengan efektif.

3). Bidang Tidak Diketahui
Merupakan bidang dimana komunikasi yang berlangsung paling tidak efektif, karena baik diri sendiri maupun orang lain sama-sama tidak mengetahui informasi yang relevan. Kondisi ini dapat terjadi dalam organisasi jika mereka yang saling berkomunikasi dari bidang keahlian yang berbeda untuk pelaksanaan tugas mereka.

4). Bidang Depan
Merupakan kondisi dimana diri sendiri mengetahui informasi yang relevan dengan apa yang akan dikomunikasikan, sedangkan orang lain tidak mengetahuinya maka komunikasi juga tidak dapat terlaksana dengan baik. Misalnya saja bawahan yang mengetahui informasinya sedangkan atasan tidak mengetahui maka komunikasi tidak dapat berlangsung dengan efektif, kecuali jika bawahannya menyampaikan informasi yang relevan tersebut kepada atasan.

Komunikasi antar pribadi dapat diperbaiki dengan dua cara yaitu perluasan dan umpan balik, yakni: (i) Perluasan (*exposure*), merupakan upaya untuk memperbesar bidang arena dan memperkecil bidang depan. Caranya adalah dengan menjelaskan atau memberikan informasi kepada orang lain sehingga mereka memahami informasi yang dibutuhkan. Dengan demikian maka komunikasi yang terjadi akan efektif. (ii) Umpan balik (*feedback*), merupakan cara lain untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antar individu. Seperti bidang gelap dimana diri sendiri yang tidak mengetahui informasinya, sedangkan orang lain mengetahuinya. Dalam kondisi seperti ini, komunikasi akan efektif jika diri sendiri mendapat umpan balik dari orang lain dimana orang lain mau memberikan informasi kepada diri sendiri.

4. Komunikasi Dalam Kelompok

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi frekuensi dan akurasi dari komunikasi dalam kelompok. Variabel tersebut meliputi; kesempatan untuk berinteraksi, status dan kepaduan.

1). Kesempatan untuk berinteraksi

Komunikasi dipengaruhi oleh kesempatan atau peluang untuk berkomunikasi. Jika seorang manajer ingin meningkatkan komunikasi yang terjadi dalam suatu kelompok, maka tempat duduk diatur berdekatan, lingkungan gaduh harus dikurangi, dan peluang untuk berkomunikasi dapat dirancang, misalnya saja dengan mengatur waktu istirahat dan makan siang. Sedangkan komunikasi akan menjadi sulit dan frekuensinya akan berkurang jika secara fisik berjauhan dan jadwal kerja yang berbeda.

2). Status

Pola komunikasi dipengaruhi oleh status hubungan. Dalam diskusi kelompok misalnya anggota lebih banyak berkomunikasi secara langsung dengan orang yang statusnya lebih tinggi, sekalipun ia tidak memimpin diskusi. Orang cendrung berkomunikasi dengan orang-orang yang sederajat atau dengan orang-orang yang statusnya lebih tinggi. Salah satu alasan mengapa orang cenderung berkomunikasi dengan orang yang memiliki status atau kedudukan tinggi karena ia merasa kedudukannya meningkat dimata orang yang lain.

3). Kepaduan

Dengan semakin meningkatnya kepaduan, para anggota mengembangkan interaksi antar pribadi yang semakin kuat dan mereka merasakan komunikasi lebih memuaskan dan menyenangkan. Selain dari itu, dengan semakin bebasnya komunikasi, interaksi antar pribadi semakin meningkat, maka mereka menjadi lebih kompak. Jadi hubungan antara kepaduan dengan komunikasi mempunyai pengaruh dua arah, dimana kepaduan meningkatkan komunikasi, dan komunikasi mengarah pada peningkatan kepaduan atau kohesivitas.

5. Jaringan Komunikasi

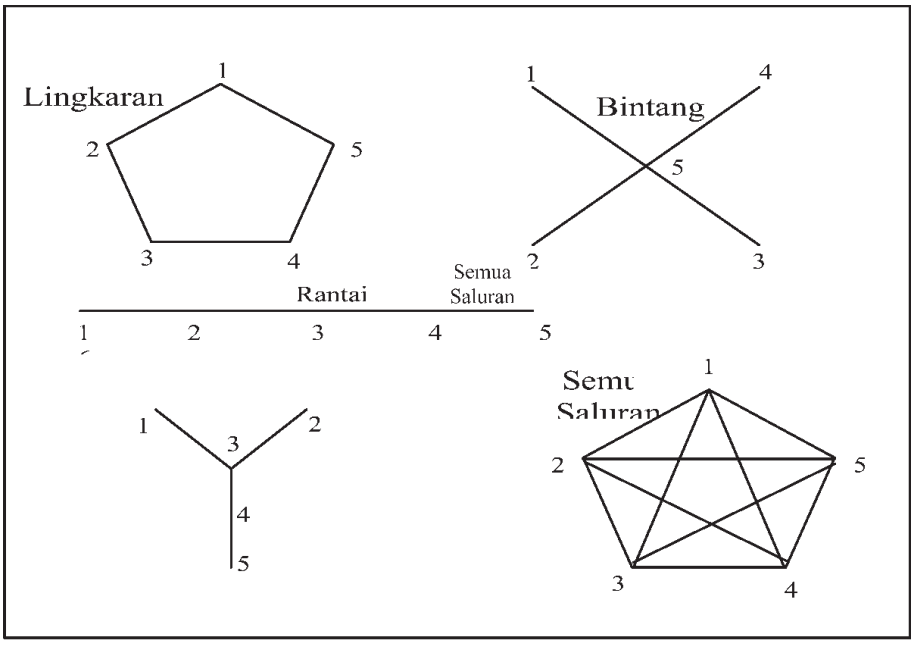
Organisasi dapat menciptakan jaringan komunikasi resmi. Kondisi ini dapat dilakukan dengan menciptakan rancangan komunikasi dengan jaringan komputer, telepon, dan laporan. Jaringan komunikasi yang diciptakan akan mempengaruhi fungsi dari suatu kelompok.

1). Studi tentang jaringan komunikasi

Studi tentang komunikasi sudah dilakukan sejak tahun 1940-an. Variabel independen dalam percobaan laboratorium tersebut meliputi; ukuran kelompok, struktur jaringan, kompleksitas dari tugas. Pengaruh besarnya kelompok dalam komunikasi dapat menurunkan kecepatan dan ketepatan dari komunikasi dan membuat komunikasi berlangsung lebih sulit. Sedangkan struktur jaringan dan kompleksitas tugas mempunyai pengaruh yang lebih kompleks. Sebagian besar studi, tugas kelompok menuntut anggota kelompok untuk memberikan informasi untuk memecahkan suatu permasalahan. Jaringan komunikasi dibedakan menjadi lima yaitu; lingkaran, bintang, rantai, Y dan jaringan kesemua saluran. Gambar 8.2.

Kelima jaringan komunikasi tersebut berbeda secara signifikan atas derajat struktur sentralisasi atau desentralisasi. Struktur lingkaran merupakan desentralisasi yang tinggi karena masing-masing

posisi dapat berkomunikasi secara langsung dengan dua posisi yang lain dalam jaringan tersebut, dan tidak ada orang yang dapat berkomunikasi dengan semua orang dalam jaringan tersebut.



Gambar 8.2. Bentuk-Bentuk Jaringan Komunikasi

Jaringan berbentuk bintang, merupakan jaringan komunikasi yang paling sentralistik, karena semua komunikasi harus lewat posisi orang yang berada ditengah. Hasil dari studi tersebut mengemukakan, bahwa jaringan komunikasi yang bersifat sentralistik lebih unggul dalam hal kecepatan dan akurasi dari pemecahan masalah. Sentralisasi meningkatkan efisiensi kelompok, mereka memerlukan sedikit pesan untuk memecahkan masalah dan memberitahu solusinya kepada semua kelompok. Sentralisasi seperti jaringan berbentuk bintang adalah yang paling cepat untuk mengorganisasikannya, karena orang yang berada ditengah berfungsi sebagai pemimpin yang mengumpulkan informasi dari para kelompok, menentukan solusi, kemudian memberitahukannya kepada anggota. Dilain pihak, kelompok yang desentralisasi adalah tidak efisien. Jaringan berbentuk lingkaran misalnya paling lama untuk mengorganisirnya, paling banyak membuat kesalahan, dan paling lama dalam menyelesaikan permasalahan dibandingkan dengan yang lainnya. Meskipun jaringan sentralisasi lebih efisien, akan tetapi tidak menghasilkan kepuasan yang tertinggi.

2). Pengaruh kompleksitas tugas

Jaringan sentralisasi lebih efisien untuk tugas yang sederhana, sementara jaringan desentralisasi lebih efisien untuk menyelesaikan masalah yang komplek. Akan tetapi tanpa mengabaikan kompleksitas tugas, jaringan sentralisasi membutuhkan lebih sedikit pesan untuk melakukan tugas,

sementara itu jaringan desentralisasi menciptakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Studi ini membantu pemahaman kita mengapa struktur organisasi yang komplek membutuhkan suatu struktur wewenang yang desentralisasi.

3). Aturan komunikasi

Studi tentang jaringan komunikasi dikritik karena kondisi laboratorium tidak mencerminkan kondisi kerja yang sesungguhnya dari sebagian besar organisasi. Studi tentang jaringan komunikasi yang lebih baru dilakukan pada kehidupan organisasi yang sesungguhnya. Sekalipun metodologi dari studi ini terbatas, akan tetapi studi ini telah berhasil melakukan studi pada proses organisasi yang sesungguhnya. Studi ini mengemukakan bahwa ada empat jenis peran komunikasi yang terjadi pada jaringan komunikasi kelompok yaitu; (a) penjaga gawang, (b) penghubung, (c) pemimpin informal dan (d) pelintas batas.

a. Penjaga gawang

Penjaga gawang adalah orang yang mengendalikan pesan di antara dua orang atau dua kelompok dalam suatu struktur organisasi. Penjaga gawang dalam jaringan komunikasi sama dengan jaringan dalam keran air. Salah satu fungsi dari penjaga gawang adalah mengurangi atau menyaring informasi yang berlebihan dengan menyaring aliran pesan dari satu kelompok ke kelompok yang lain. Contoh dari penjaga gawang adalah kepala subbagian pengendalian kualitas yang mengumpulkan laporan harian, kemudian meringkasnya dan melaporkannya kepada manajer publik.

b. Penghubung

Penghubung adalah seorang yang menghubungkan dua kelompok atau lebih dalam suatu organisasi dan ia bukan sebagai salah satu anggota kelompok tersebut. Penghubung agak mirip dengan penjaga gawang, akan tetapi kalau penjaga gawang berada dalam struktur organisasi di mana ia melakukan komunikasi, sedangkan penghubung berada di antara kelompok yang tidak tersusun dalam hirarkhi.

c. Pemimpin informal (*opinion leader*)

Pemimpin informal adalah seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi secara informal sikap dan perilaku para anggota. Mereka memiliki peranan yang penting yang disebut dengan "model aliran dua langkah dari perubahan sikap" Pesan persuasip mengalir dari masmedia ke pemimpin informal, selanjutnya menginterpretasikan informasi dan menyampaikannya kepada para anggota kelompok. Pemimpin informal dapat mempengaruhi sikap anggota kelompok dengan membantu mereka menginterpretasikan informasi yang baru dan menentukan situasi dan sikap.

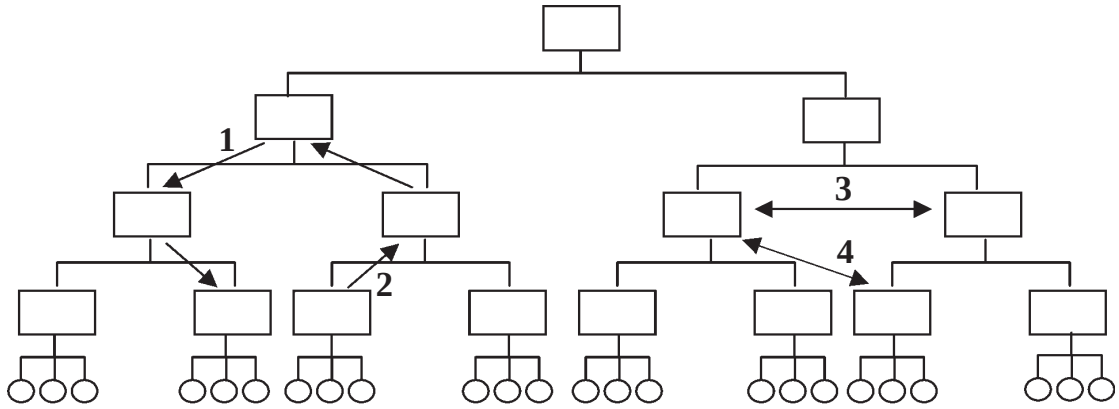
d. Pelintas batas.

Pelintas batas adalah seorang yang selalu berhubungan dan mengkaji perubahan lingkungan organisasi. Mereka ini adalah manajer tingkat puncak yang melakukan kontak dengan organisasi

lain. Mereka selalu mengikuti perubahan lingkungan organisasi yang terjadi, dan berupaya untuk mengadaptasikan organisasi dengan perubahan lingkungan tersebut.

6. Komunikasi Keorganisasian

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi. Bagaimana fungsi komunikasi dalam organisasi dan dengan cara mana struktur organisasi membatasi aliran komunikasi. Gambar 8.3. menunjukkan aliran komunikasi formal dalam organisasi.



Keterangan :
1 = Komunikasi dari atas ke bawah
2 = Komunikasi dari bawah ke atas
3 = Komunikasi horizontal
4 = Komunikasi diagonal

Gambar 8.3. Aliran Komunikasi Formal Dalam Organisasi

1). Pengaruh dari struktur organisasi

Salah satu fungsi terpenting dari struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi dengan demikian mengurangi kesalahan kelebihan informasi. Beberapa dari permasalahan organisasi dipecahkan dengan tidak meningkatkan tetapi dengan membatasi aliran komunikasi dan merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus dikumpulkan, diproses dan dianalisis.

2). Aliran komunikasi formal dan organisasi

Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman ke mana seorang dapat berkomunikasi dalam organisasi. Aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat yaitu ; (a) komunikasi dari atas ke bawah, (b) Komunikasi dari bawah keatas, (c) komunikasi horizontal dan (c) komunikasi diagonal, seperti tampak dalam Gambar 8.3.

7. Hambatan-Hambatan Terhadap Komunikasi Yang Efektif

Karena kompleknya proses komunikasi, maka permasalahan dapat muncul pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Beberapa hambatan utama dari komunikasi yang efektif yaitu menilai sumber, penyaringan, tekanan waktu, mendengar secara selektif, masalah bahasa, bahasa kelompok, perbedaan kerangka acuan, dan beban komunikasi yang berlebihan.

1). Menilai sumber

Memberikan penafsiran atau pemberian arti terhadap suatu pesan dipengaruhi oleh orang yang mengirim (komunikator) pesan tersebut. Dahulu komunikator berpengaruh terhadap pandangan dan reaksi penerima terhadap gagasan, pendapat, saran, maupun tindakannya. Seseorang yang sudah dicap tidak baik oleh kelompok tertentu dalam organisasi, kemudian pada suatu saat ia menyampaikan suatu gagasan dengan tulus, tetapi oleh penerima tetap mencurigai itikat baik gagasan tersebut.

2). Penyaringan

Hal ini berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi yang negatif. Penyaringan ini pada umumnya terjadi pada komunikasi dari bawah ke atas, dimana informasi yang tidak menyenangkan atasan dihilangkan.

3). Tekanan waktu

Tekanan waktu menciptakan masalah penting dalam proses komunikasi. Manajer sering kali tidak punya banyak waktu untuk berkomunikasi dengan setiap bawahannya, dan karena mereka terlalu sibuk, informasi penting sering kali terlewatkan. Orang yang seharusnya masuk dalam saluran komunikasi formal kadang kala diabaikan, akibatnya menimbulkan adanya jalan pintas.

4). Mendengar secara selektif

Mendengarkan permasalahan secara selektif adalah bagian dari permasalahan besar persepsi seleksi, dimana orang cendrung hanya mendengarkan bagian tertentu dari informasi dan mengabaikan bagian yang lainnya dengan berbagai alasan. Orang hanya mendengar apa yang ingin didengarnya dan mengabaikan informasi yang tidak diinginkan.

5). Masalah bahasa

Seringkali orang berpikir mereka berbicara dalam bahasa dan pengertian yang sama, pada hal kata-kata yang diucapkan memiliki arti yang berbeda bagi orang lain atau lawan bicara. Komunikasi merupakan proses simbolis yang sebagain besar tergantung pada kata-kata yang dimaksudkan mengandung arti tertentu.

6). Bahasa kelompok

Biasanya kelompok-kelompok profesional mengembang-kan istilah-istilah teknis yang hanya dapat dimengerti oleh kelompoknya saja. Hal ini dilakukan untuk mempercepat dan membuat komunikasi

lebih efektif, juga dimaksudkan untuk menimbulkan perasaan memiliki, kepaduan maupun kebanggaan. Penggunaan istilah-istilah teknis seperti *overhead cost, break event point, convinience goods,* dan lain sebagainya yang biasanya dipakai oleh para ekonom seringkali tidak dipahami oleh kelompok-kelompok lainnya sehingga dapat menimbulkan hambatan komunikasi.

7). Perbedaan kerangka acuan

Jika diantara mereka yang berkomunikasi tidak memiliki pengalaman yang sama maka komunikasi dapat terganggu. Orang-orang dalam organisasi dari fungsi atau departemen yang berbeda menafsirkan informasi yang sama dengan cara yang berbeda. Bagaian pemasaaran menafsirkan penurunan penjualan karena kualitas produk yang rendah, sementara bagian produksi menafsirkan sebagai kurang efektifnya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh bagian pemasaran.

8). Beban komunikasi berlebihan

Jika penerima mendapatkan informasi lebih dari yang kemungkinannya dapat mereka tangani maka mereka akan mengalami beban komunikasi yang berlebihan. Informasi memang sangat diperlukan oleh manajer dalam proses pengambilan keputusan. Akan tetapi dengan pesatnya kemajuan di bidang teknologi informasi menyebabkan manajer kebanjiran informasi, dan akibatnya mereka sulit menanggapi semua informasi yang disampaikan kepadanya.

8. Mengatasi Hambatan-Hambatan Komunikasi

Komunikasi yang efektif tergantung pada kualitas dari proses komunikasi baik pada tingkat individu maupun pada tingkat organisasi. Memperbaiki komunikasi dalam organisasi berkaitan dengan melakukan proses yang akurat mulai dari penyandian, penyampaian pesan, penguraian dan umpan balik pada tingkat komunikasi antar pribadi, dan pada tingkat organisasi, menciptakan dan memonitor seluruh komunikasi yang tepat. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi yaitu :

1). Meningkatkan umpan balik
Mekanisme umpan balik dalam organisasi sama pentingnya dengan komunikasi antar pribadi. Kesalahpahaman dapat dikurangi jika proses umpan balik dilakukan dengan baik. Manajer memerlukan umpan balik, sehingga mereka tahu apakah pesannya sudah diterima, dipahami dan dilaksanakan atau tidak. Sistem informasi manajemen biasanya dipergunakan untuk memonitor aktivitas yang dilakukan dalam organisasi.

2). Empati
Empati merupakan komunikasi yang dilakukan dengan berorientasi pada penerima. Komunikator harus menempatkan dirinya sebagai penerima, sehingga proses penyandian, penggunaan bahasa dan saluran disesuaikan dengan kondisi penerima, dengan demikian pesan yang disampaikan akan dipahami dengan baik oleh penerima.

3). Pengulangan

Cara efektif untuk meningkatkan efektivitas komunikasi adalah mengulangi pesan. Pengulangan membantu pendengar atau penerima untuk menginterpretasikan pesan yang tidak jelas atau terlalu sulit untuk dapat memahami pada saat pertamakali didengar. Bagi seorang manajer, untuk permasalahan-permasalahan penting yang disampaikan kepada bawahan dapat diulang paling tidak dua tiga kali. Komunikator yang efektif melakukan pengulangan penyampaiannya dengan menyajikan pesan yang sama dengan cara yang berbeda.

4). Menggunakan bahasa yang sederhana

Bahasa yang kompleks, istilah-istilah teknis dan jargon menyebabkan komunikasi sulit dipahami oleh pendengar atau penerima. Tidak benar bahwa gagasan yang bagus dan ilmiah harus disampaikan dalam bahasa yang ilmiah dan teknis. Hampir setiap gagasan dapat disampaikan dalam bahasa yang sederhana sehingga setiap orang dapat memahami isi pesan yang disampaikan. Penting bagi seorang yang akan menyampaikan gagasan untuk menyesuaikan bahasa atau istilah-istilah yang dipakai agar sesuai dengan pendengarnya.

5). Penentuan waktu yang efektif

Satu permasalahan dalam komunikasi adalah pesan disampaikan pada saat penerima belum siap mendengarkannya. Beberapa manajer menjumpai bahwa pesan yang disampaikan kepadanya tidak sistematis sehingga mereka tidak dapat mengkaitkan secara efektif dari satu topik ke topik yang lainnya secepat seperti yang mereka inginkan. Oleh karenanya cara yang efektif baik untuk komunikasi antar pribadi atau organisasi adalah mengelola waktu untuk komunikasi sehingga pesan yang disampaikan tersusun dengan baik ringkas dan mudah dipahami.

6). Mendengarkan secara efektif

Meningkatkan komunikasi yang efektif dapat juga dilakukan dengan mendengarkan secara efektif. Komunikasi adalah masalah memahami dan dipahami. Untuk mendorong seseorang mengemukakan keinginannya, perasaannya dan emosinya adalah dengan mendengarkan secara seksama. Manajer perlu meningkatkan kemampuannya untuk mendengarkan dengan seksama dan sabar, penuh perhatian dan memahaminya sehingga komunikasi antar bawahan dengan manajer dapat berlangsung dengan efektif.

7). Mengatur arus informasi.

Untuk mengatasi hambatan komunikasi karena beban informasi yang berlebihan adalah dengan mengatur arus informasi. Tidak semua informasi harus disampaikan kepada manajer, tetapi hanya informasi penting sajalah yang disampaikan kepadanya. Komunikasi diatur mutunya, jumlahnya dan cara penyampaiannya. Informasi yang disampaikan harus sistematis, ringkas, dan memiliki bobot tingkat kepentingan yang cukup.

8.2. Proses Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi

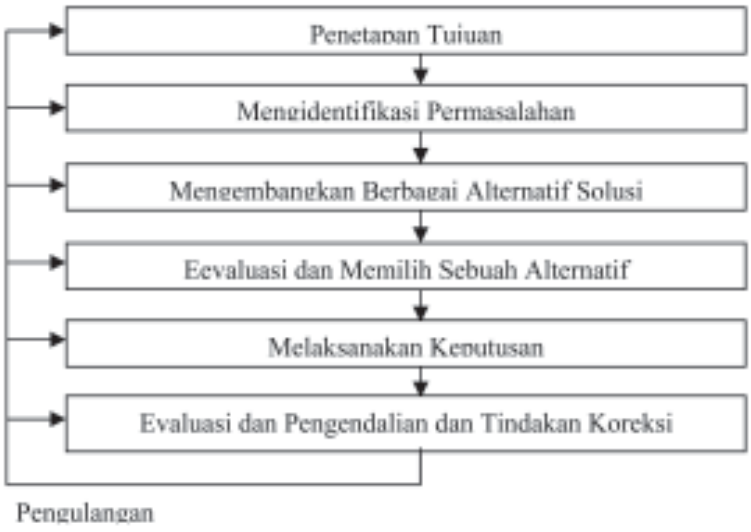
1. Hakikat keputusan

Proses utama dalam mengelola tugas organisasi adalah proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan melibatkan pemilihan dari berbagai alternatif tindakan. Proses pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang fundamental dalam organisasi. Setiap orang menghadapi dan melaksanakan keputusan dalam setiap aspek kehidupan. Siswa lulusan SLTA menentukan pilihan fakultas yang cocok dengan bakatnya, para pencari kerja mencoba memilih berbagai instansi yang membuka lowongan kerja, karyawan mencoba menentukan berapa ia harus berproduksi dibawah sistem insentif yang baru misalnya.

Dengan demikian setiap keputusan memiliki fundamental. Pertama, pengambil keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan berkaitan dengan tindakan yang akan diambil. Kedua, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung pada alternatif tindakan mana yang akan diambil. Ketiga, masing-masing alternatif memiliki peluang untuk berhasil dan gagal. Keempat, pengambil keputusan harus menentukan nilai, manfaat dari hasil yang kemungkinan dicapai.

2. Elemen-elemen Dasar Dalam Proses Pengambilan Keputusan

Elemen-elemen dasar dalam proses pengambilan keputusan meliputi: penetapan tujuan, mengidentifikasi permasalahan, mengembangkan berbagai alternatif solusi, evaluasi dan memilih sebuah alternatif, melaksanakan keputusan dan evaluasi, pengendalian dan tindakan koreksi. Gambar 8.4.



Gambar 8.4. Proses Pengambilan Keputusan

1). Menetapkan tujuan

Tanpa penetapan tujuan, pengambilan keputusan tidak bisa menilai alternatif atau memilih suatu tindakan. Keputusan pada tingkat individu, tujuan ditentukan oleh masing-masing orang sesuai dengan sistem nilai seseorang. Pada tingkat kelompok dan organisasi tujuan ditentukan oleh pusat kekuasaan melalui diskusi kelompok, konsensus bersama, pembentukan kualisi dan berbagai macam proses mempengaruhi.

2). Mengidentifikasi permasalahan

Permasalahan merupakan kondisi di mana ada ketidaksamaan antara kenyataan yang terjadi dengan apa yang diharapkan. Permasalahan dalam organisasi dapat berupa rendahnya produktivitas, adanya konflik disfungsional, biaya operasional yang terlalu tinggi, perputaran tenaga kerja yang tinggi, banyaknya produk yang ditolak konsumen dan lain sebagainya. Keputusan yang efektif memerlukan adanya identifikasi yang tepat atas penyebab permasalahan. Bila penyebab timbulnya permasalahan tidak dapat diidentifikasi dengan cepat, maka permasalahan yang ada tidak dapat diselesaikan dengan baik. Ada tiga kesalahan yang sering terjadi dalam mengidentifikasi permasalahan yaitu: mengabaikan permasalahan yang ada, memusatkan perhatian pada gejala dan melindungi diri.

a. Mengabaikan permasalahan,

Kadangkala sulit untuk menentukan kapan suatu situasi dianggap cukup jelek sebagai suatu permasalahan riil yang harus mendapat pemecahan. Dua orang pimpinan tidak sependapat dalam memandang suatu situasi tertentu sebagai suatu permasalahan yang serius dan perlu mendapat perhatian. Hal tersebut memerlukan ketrampilan manajerial tertentu.

b. Pemusatan pada gejala

Gejala dari suatu permasalahan adalah merupakan indikasi yang nampak dan seringkali keliru, bukan merupakan penyebab permasalahan yang sebenarnya. Efektifitas suatu keputusan sangat ditentukan oleh seberapa jauh penyebab satu permasalahan dapat diidentifikasi dengan benar.

c. Melindungi diri

Informasi yang mengancam harga diri kita sebagai pimpinan sering kali diabaikan atau disembunyikan. Pimpinan mencoba melindungi diri dengan merusak informasi. Misalnya, banyaknya karyawan yang keluar dari organisasi karena pimpinan terlalu otoriter atau suasana kerja yang tertekan, pimpinan tidak mau menyadari atau tidak mau menerima bahwa mereka penyebab permasalahan yang sesungguhnya.

3). Mengembangkan berbagai alternatif solusi

Setelah permasalahan diidentifikasi, kemudian dikembangkan serangkaian alternatif untuk menyelesaikan permasalahan. Organisasi harus mengkaji berbagai informasi baik internal maupun eksternal organisasi untuk mengembangkan serangkaian alternatif yang diharapkan dapat memecahkan permasalahan yang terjadi. Proses pengambilan keputusan yang rasional mengharuskan

pengambilan keputusan untuk mengkaji semua alternatif pemecahan masalah yang potensial. Akan tetapi dalam kenyataannya seringkali terjadi bahwa proses pencarian alternatif pemecahan masalah seringkali terbatas.

4). Penilaian dan pemilihan alternatif

Alternatif yang terbaik adalah yang ada hubungannya dengan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai. Bidang ilmu statistik dan riset operasi merupakan model yang baik untuk menilai berbagai alternatif yang telah dikembangkan. Alat dan proses pengambilan keputusan yang tepat tergantung pada sejumlah pengetahuan yang tersedia dan kondisi yang berkaitan dengan keputusan yang akan diambil. Ada tiga kondisi proses pengambilan keputusan yang dapat diidentifikasi, yaitu ; kepastian, ketidakpastian dan resiko.

a. Kepastian

Pengambil keputusan memiliki pengetahuan yang pasti tentang hasil dari masing-masing alternatif karena kondisi yang akan timbul sudah diketahui. Melakukan keputusan investasi dengan menyimpan uang di bank dalam bentuk deposito berjangka merupakan contoh dari kondisi yang pasti, karena bunga bank sudah pasti dan bank menjaminnya.

b. Ketidakpastian

Keputusan yang dibuat dalam kondisi ketidakpastian jika mengambil keputusan tidak mengetahui dan tidak dapat memperkirakan kemungkinan bahwa kondisi tertentu akan terjadi. Dalam kondisi ketidakpastian pengambil keputusan menggunakan intuisi atau perkiraan dalam pemilihan alternatif.

c. Resiko

Jika pengambilan keputusan berada di bawah kondisi resiko, maka pengambil keputusan akan menetapkan kemungkinan hasil dari masing-masing alternatif. Banyak model matematika dan statistik yang tersedia untuk membantu pengambilan keputusan yang berada pada kondisi kepastian dan resiko.

5). Melaksanakan keputusan

Keberhasilan penerapan keputusan yang diambil oleh manajer atau pimpinan organisasi, bukan semata-mata tanggung jawab dari pimpinan organisasi akan tetapi komitmen dari bawahan untuk melaksanakannya juga menjadi peranan penting. Dalam mengevaluasi dan memilih alternatif suatu keputusan seharusnya juga mempertimbangkan kemungkinan penerapan dari keputusan tersebut. Betapapun baiknya suatu keputusan apabila keputusan itu sulit diterapkan maka keputusan tersebut juga tidak ada artinya. Pengambilan keputusan di beberapa organisasi adalah mereka yang tidak terlibat dengan operasional harian, mereka membuat keputusan berkaitan dengan tujuan yang ideal dan hanya sedikit mempertimbangkan penerapan operasionalnya.

6). Evaluasi dan pengendalian dan tindakan koreksi.

Setelah keputusan diterapkan, pengambil keputusan tidak begitu saja menganggap bahwa hasil yang diinginkan akan tercapai. Mekanisme sistem pengendalian dan evaluasi perlu dilakukan agar apa yang diharapkan dari keputusan tersebut dapat terealisir. Penilaian didasarkan atas sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang bersifat khusus dan mudah diukur dapat mempercepat pimpinan untuk menilai keberhasilan keputusan tersebut. Jika keputusan tersebut kurang berhasil, dimana permasalahan masih ada, maka pengambil keputusan perlu untuk mengambil keputusan kembali atau melakukan tindakan koreksi. Masing-masing tahap dari proses pengambilan keputusan perlu dipertimbangkan dengan hati-hati termasuk dalam penetapan sasaran dan tujuan.

1. Jenis-Jenis Keputusan

Dalam menganalisis keputusan yang diambil dalam organisasi, Herbert Simon dalam McShane and Glinow (2008), membedakan dua jenis keputusan yaitu keputusan yang diprogram (*programed decisions)* dan keputusan yang tidak diprogram (*nonprogramed decisions).*

1). Keputusan yang diprogram

Keputusan ini merupakan keputusan bersifat rutin dan dilaksanakan secara berulang-ulang sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur tertentu. Keputusan yang diprogram terjadi jika permasalahan terstruktur dengan baik dan orang-orang tahu bagaimana memecahkannya. Permasalahan ini umumnya agak sederhana dan solusinya relatif mudah. Contoh di perguruan tinggi seperti, keputusan tentang pembimbingan KRS, penyelenggaraan ujian semester, pelaksanaan wisuda dan lain sebagainya.

2). Keputusan yang tidak diprogram

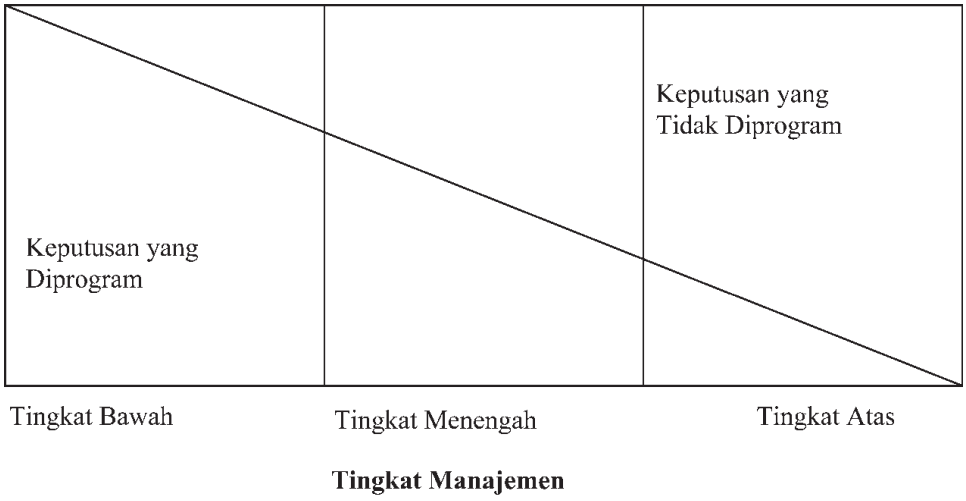
Keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan baru, tidak terstruktur dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Tidak dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk menangani masalah tersebut, apakah karena permasalahannya belum pernah terjadi atau karena permasalahannya sangat komplek dan penting. Keputusan yang tidak diprogram dan tidak terstruktur dengan baik, apakah karena kondisi saat itu tidak jelas, metode untuk mencapai hasil yang diinginkan tidak diketahui atau adanya ketidaksamaan tentang hasil yang diinginkan.

Keputusan ini memerlukan penanganan yang khusus dan proses pemecahan masalah dengan intuisi dan kreativitas. Teknik pengambilan keputusan kelompok biasanya dilakukan untuk keputusan yang tidak diprogram. Sebab keputusan yang tidak diprogram umumnya bersifat unik dan kompleks dan tanpa kriteria yang jelas, dan biasanya dilingkari oleh kontroversi dan manuver politik.

Idealnya pimpinan atau manajer pada tingkat puncak seharusnya memegang tanggung jawab dan mengambil keputusan yang tidak diprogram. Sementara untuk manajer tingkat bawah seharusnya lebih banyak menangani keputusan yang diprogram seperti dalam Gambar 8.5.

Akan tetapi banyak manajer pada tingkat puncak terlalu banyak menggunakan waktunya untuk keputusan yang diprogram yang sebenarnya dapat dilakukan oleh manajer pada tingkat bawah dalam organisasi, dan manajer tingkat puncak seharusnya lebih banyak menggunakan waktunya untuk

merenungkan keputusan yang tidak diprogram. Herbert Simon dalam McShane and Glinow (2008), mengemukakan prinsip penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi yang disebut "***Gresham's law of planing.***" Hukum ini mengemukakan bahwa aktivitas yang terprogram cenderung mengganti aktivitas yang tidak terprogram. Jika tugas pemimpin meliputi pengambilan keputusan diprogram dan tidak diprogram, mereka lebih cenderung menekankan atau lebih berorientasi pada keputusan yang diprogram dengan mengabaikan keputusan yang tidak diprogram. Oleh karenanya manajer perlu mengidentifikasi keputusan yang mana, termasuk keputusan yang diprogram sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur



Gambar 8.5. Jenis Keputusan Yang Dibuat Oleh Berbagai Tingkat Manajemen

1. Faktor-Faktor Individu Dalam Proses Pengambilan Keputusan

Dalam kenyataannya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seseorang tidak sistimastis seperti proses yang dikemukakan sebelumnya. Keputusan individu dalam organisasi biasanya dilakukan untuk permasalahan-permasalahan yang tidak kompleks. Pengambilan suatu keputusan individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu : nilai individu, kepribadian dan kecendrungan dalam pengambilan resiko.

1). Nilai individu

Nilai individu pengambil keputusan merupakan keyakinan dasar yang digunakan seseorang jika ia dihadapkan pada permasalahan dan harus mengambil suatu keputusan. Nilai – nilai ini telah tertanam sejak kecil melalui suatu proses belajar dari lingkungan keluarga dan masyarakat.

2). Kepribadian

Dalam mengambil keputusan, seseorang juga dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti kepribadian. Dua variabel utama kepribadian yang berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat, yakni: idiologi versus kekuasaan dan emosional versus objektivitas.

a. Idiologi versus kekuasaan

Beberapa keputusan yang diambil memiliki idiologi tertentu, yang berarti keputusannya dipengaruhi oleh suatu filosofi atau suatu perangkat prinsip tertentu. Sementara orang lain mendasarkan keputusannya pada sesuatu yang secara politis akan meningkatkan kekuasaannya secara pribadi.

b. Emosional versus objektivitas

Kadangkala keputusan yang diambil dipengaruhi oleh emosionalnya. Emosional dapat berupa kecenderungan kepribadian seseorang atau emosional yang berasal dari kebutuhan akan perlindungan. Emosional dapat mempengaruhi cara suatu permasalahan dianalisis, jenis informasi dan alternatif yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Informasi yang objektif diabaikan dan keputusan hanya didasarkan kepada perasaan saja. Sedangkan pengambilan keputusan yang lebih objektif dimana mereka menghindari adanya kekeliruan persepsi tentang permasalahan maupun informasi yang berkaitan dengannya. Contoh, keputusan tentang penerimaan pegawai dan ada tiga calon yang ikut seleksi dan yang dibutuhkan hanya satu. Dari hasil tes menunjukkan, calon pegawai A dan B yang memenuhi persyaratan yang ditentukan, maka pengambilan keputusan yang emosional akan menerima calon pegawai C, karena masih saudara.

3). Kecenderungan dalam pengambilan resiko.

Ada seseorang yang senang mengambil keputusan dengan resiko dan ada yang tidak senang dengan resiko dan ada juga yang netral terhadap resiko. Orang yang senang terhadap resiko akan berbeda dalam mengevaluasi serangkaian alternatif maupun memilih suatu alternatif dengan mereka yang tidak senang dengan resiko. Keputusan dalam investasi misalnya, orang senang dengan resiko akan memilih investasi yang memberikan hasil besar walaupun resikonya juga besar. Sedang mereka yang takut akan resiko akan memilih alternatif investasi yang resiko kegagalannya rendah sekalipun hasilnya rendah.

2. Keputusan Kelompok

Metode yang umum untuk membuat keputusan organisasi adalah dilakukan oleh kelompok, terlebih-lebih untuk keputusan organisasi yang penting dan kompleks. Kelompok dutugaskan untuk mengambil keputusan dapat berbentuk panitia, tim, gugus tugas, komite dan yang sejenisnya.

1). Keputusan individu VS kelompok

Meningkatnya penggunaan kelompok dalam proses pengambilan keputusan karena didasari suatu asumsi tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kelompok. Sebagian besar orang berpendapat bahwa pengambilan keputusan dengan kelompok lebih akurat dari

keputusan individu. Kelompok terdiri dari beberapa orang yang dianggap memiliki pandangan dan pengetahuan yang lebih luas dari pada seorang atau individu sehingga keputusan yang diambil akan lebih akurat. Keputusan kelompok diharapkan menghasilkan komitmen dan penerimaan yang lebih besar dari anggota kelompok. Keputusan kelompok sesuai dengan nilai-nilai demokrasi.

Walaupun pendapat orang pada umumnya menganggap bahwa keputusan kelompok lebih unggul dari keputusan individu, akan tetapi keputusan kelompok kadangkala bias, karena pendapat hanya didominasi oleh satu atau dua orang saja dan memerlukan waktu yang lama dalam proses pengambilan keputusan. Keunggulan atau superioritas keputusan kelompok tidak bersifat universal. Perbandingan antara keputusan individu dengan kelompok memerlukan kriteria seperti: akurasi keputusan, kreativitas, komitmen, penerimaan serta waktu dan biaya.

a. Akurasi keputusan
   Pada umumnya keputusan kelompok lebih akurat dari keputusan individu, akan tetapi untuk masalah-masalah tertentu saja. Keputusan oleh kelompok akan lebih akurat jika; (i) permasalahannya bersifat antar bagian, sehingga anggota kelompok terdiri dari orang-orang dari berbagai bagian, (ii) para anggota kelompok memiliki ketrampilan dan informasi yang diperlukan, (iii) permasalahan memerlukan informasi dari berbagai pihak. Sedangkan keputusan individu akan lebih akurat jika ; (i) situasi menuntut adanya urutan yang bertingkat, (ii) permasalahan tidak mudah dibagi menjadi bagian-bagian yang terpisah, (iii) kebenaran solusi tidak mudah ditunjukkan. Dalam perusahaan misalnya, keputusan kelompok akan lebih unggul dari keputusan individu dalam hal pengembangan produk baru, karena keputusan ini memerlukan informasi dari berbagai departemen fungsional dalam perusahaan. Suatu keputusan akan lebih efektif dilakukan oleh individu misalnya pada suatu masalah yang berkaitan dengan perhitungan yang kompleks seperti pengendalian inventory, analisis cost-benefit dan sejenisnya.

b. Kreativitas
   Proses pengambilan keputusan individu menimbulkan kreativitas yang lebih tinggi dari keputusan kelompok. Hasil studi menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan kelompok ada kecendrungan menurunnya kreativitas, dimana individu yang melakukannya sendiri menghasilkan ide dengan kuantitas dan kualitas yang lebih tinggi dari pada individu-individu yang tergabung dalam kelompok. Keputusan ini tidak sama dengan pendapat orang pada umumnya yang meyakini keputusan kelompok lebih kreatif dari keputusan individu.

c. Komitmen dan penerimaan
   Salah satu alasan penting untuk mendelegasikan pengambilan keputusan kepada kelompok adalah karena adanya manfaat positif dari partisipasi. Orang ingin terlibat dengan keputusan yang berkaitan dengannya. Jika orang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan

maka mereka akan merasa lebih terikat dan loyal terhadap keputusan tersebut dan mau mengorbankan waktu dan tenaganya demi suksesnya pelaksanaan dari keputusan tersebut.

d. Waktu dan biaya.
Pengambilan keputusan kelompok memakan waktu yang cukup banyak. Bila keputusan tersebut disertai dengan adanya konflik maka sering kali keputusan tersebut tidak dapat dicapai. Pengambilan keputusan oleh kelompok dalam bentuk panitia akan membawa konsekuensi biaya, dimana semakin lama proses keputusan tersebut berlangsung maka biayanya akan bertambah besar. Bila faktor waktu yang menjadi pertimbangan utama maka keputusan kelompok sebaiknya dihindarkan.

2). Pengaruh Kelompok dalam pengambilan keputusan
Kehadiran orang lain mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap diri seseorang dalam proses pengambilan keputusan. Sekalipun kombinasi usaha dari beberapa orang yang tergabung dalam keputusan kelompok seharusnya akan meningkatkan kemahiran, perhatian dan mengingat informasi yang relevan. Studi tentang pengambilan keputusan kelompok menemukan bahwa dinamika kelompok seringkali menghalanginya dari suatu keputusan yang baik.

3. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengumpulan dan penyebaran informasi atau menyediakan informasi kepada manajer memerlukan waktu, usaha dan biaya, akan tetapi pengorbanan tersebut tidak sia-sia, apabila dengan informasi tersebut keputusan menjadi lebih efektif dan cepat. Ada tiga teknik proses pengambilan keputusan kelompok yang diharapkan dapat membantu organisasi membuat keputusan yang efektif, melalui peningkatan kreativitas penyampaian gagasan oleh para pengambil keputusan. Teknik tersebut meliputi; *brainstorming, teknik delphi dan teknik kelompok nominal*.

1). Teknik *brainstorming*
Tujuan dari teknik brainstorming adalah meningkatkan kreativitas dalam diskusi kelompok dengan menciptakan lingkungan yang merangsang munculnya gagasan baru. Ada empat aturan dasar tentang *brainstorming* yakni :

- Tidak ada gagasan yang dikritik
- Didorong adanya kebebasan untuk mengemukakan pendapat. Semakin leluasa peserta mengemukakan pendapat semakin baik.
- Penekanannya pada kuantitas dari gagasan, semakin banyak gagasan semakin baik.
- Peserta didesak untuk memperbaiki atas ide-ide peserta yang lain dan mengkombinasikan ide tersebut untuk solusi yang lebih baik.

2). Teknik Delphi
Teknik ini dikembangkan oleh pekerja pada Rand Corporation sebagai suatu metode mengkombinasikan informasi dan wawasan dari para peserta pengambil keputusan dengan

menghilangkan kelemahan dari interaksi tatap muka. Teknik Delphi terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

- Setelah permasalahan diidentifikasi dengan jelas, beberapa ahli ditentukan dan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan
- Permasalahan disampaikan kepada masing-masing ahli, tetapi para ahli tersebut tidak berada dalam suatu ruangan.
- Masing-masing ahli berada secara terpisah pada tempatnya masing-masing dan tanpa nama menjawab permasalahan dan memberikan tanggapan, saran dan jastifikasi atas usulan solusi.
- Pendapat atau komentar dari ahli yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dikumpulkan dalam suatu lokasi yang terpusat, diringkas dan disusun kembali.
- Masing-masing ahli yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, menerima ringkasan dari jawaban kelompok disertai dengan penjelasan-penjelasan.
- Masing-masing ahli yang terlibat, menilai dan memberi komentar atas pendapat atau jawaban dari ahli yang lain dan memperbaiki keputusannya bila perlu sebagi hasil komentar dari ahli yang lain.
- Penjelasan dan revisi dari ahli sekali lagi dikumpulkan dan didistribusikan. Pengulangan, pengumpulan dan penyebaran informasi dilakukan beberapa kali sampai suatu konsensus tercapai.

Teknik Delphi memiliki dua keunggulan utama yaitu, (1) karena orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan tidak berhadapan muka, tidak terpengaruh oleh seseorang yang mendominasi dan terhindar dari bias yang disebabkan oleh kepribadian seseorang. (2) teknik Delphi memiliki kemampuan untuk mengkombinasikan antara keahlian, pengalaman, dan kearifan dari individu tanpa mengorbankan waktu dan biaya untuk menghadiri rapat pada tempat tertentu. Sedangkan kelemahan dari teknik Delphi meliputi waktu dan motivasi. Mengumpulkan informasi dan menyampaikannya kepada para ahli dan mengumpulkan revisinya memakan waktu yang banyak. Oleh karena tidak berhadap-hadapan kadangkala ahli yang terlibat menangguhkan tanggapannya dan lamanya senjang waktu antara masing-masing proses cenderung menurunkan antusias untuk berpartisipasi.

3). Teknik kelompok nominal.

Teknik ini menggabungkan antara konsep *brainstorming* dengan teknik Delphi. Kalau dalam teknik *brainstorming* orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan duduk bersama-sama dalan suatu ruangan, sedangkan dalam teknik Delphi proses penentuan dan evaluasi alternatif dimaksudkan untuk melindungi adanya bias pendapat seseorang karena didominasi oleh salah seorang peserta. Prosedur teknik kelompok nominal terdiri dari langkah-langkah berikut :

- Setelah permasalahan diidentifikasi dengan jelas, masing-masing anggota diminta untuk mengembangkan solusi sendiri-sendiri atas permasalahan. Penyelesaian dilakukan sendiri secara bebas dan bahkan dilakukan masing-masing orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan sebelum mereka berkumpul bersama dalam suatu ruangan.
- Menyampaikan gagasan secara tertulis tanpa diskusi. Gagasan diringkas dan ditulis dalam papan tulis.
- Setelah gagasan awal disampaikan, kelompok membahas gagasan tersebut, menjelaskan dan menilainya.
- Kemudian dilakukan pemungutan suara atas gagasan-gagasan yang telah dikemukakan, kemudian masing-masing gagasan atau solusi dirangking perolehan suaranya. Solusi yang memperoleh suara terbanyak merupakan keputusan yang dipakai kelompok.

Karena kelompok nominal menyediakan suatu bentuk yang lebih terstruktur dari gagasan yang memenuhi syarat dan menilainya, maka teknik ini efektif untuk kelompok yang agak besar. Dari hasil studi yang dilakukan di negara barat menunjukkan, bahwa teknik Delphi dan teknik kelompok nominal lebih efektif dari pengambilan keputusan secara tradisional.

8.3. Daftar Pertanyaan

1. Apa pengertian dari komunikasi? Coba jelaskan proses dan unsusr-unsur dalam berkomunikasi.
2. Sebutkan dan jelaskan empat kombinasi informasi yang diketahui dan tidak diketahui baik oleh diri sendiri maupun orang lain.
3. Sebutkan dan jelaskan variabel yang mempengaruhi frekuensi dan akurasi dari komunikasi dalam kelompok.
4. Sebutkan dan jelaskan permasalahan atau hambatan yang dapat muncul terhadap komunikasi yang efektif.
5. Sebutkan dan jelaskan cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi.
6. Sebutkan dan jelaskan elemen-elemen dasar dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi.
7. Sebutkan dan jelaskan keputusan yang terjadi dalam organisasi, menurut Herbert Simon.

8.4. Rangkuman

Komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu pengiriman informasi, proses penyandian, pesan, saluran, proses penafsiran, penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi.

Ada empat kombinasi informasi yang diketahui dan tidak diketahui baik oleh diri sendiri maupun orang lain yakni: bidang arena, bidang gelap, bidang tidak diketahui, dan bidang depan. Sedangkan variabel yang mempengaruhi frekuensi dan akurasi dari komunikasi dalam kelompok meliputi; kesempatan untuk berinteraksi, status dan kepaduan.

Karena kompleknya proses komunikasi, maka permasalahan dapat muncul pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Beberapa hambatan utama dari komunikasi yang efektif yaitu menilai sumber, penyaringan, tekanan waktu, mendengar secara selektif, masalah bahasa, bahasa kelompok, perbedaan kerangka acuan, dan beban komunikasi yang berlebihan.

Elemen-elemen dasar dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi meliputi: penetapan tujuan, mengidentifikasi permasalahan, mengembangkan berbagai alternatif solusi, evaluasi dan memilih sebuah alternatif, melaksanakan keputusan dan evaluasi, pengendalian dan tindakan koreksi.

Dalam menganalisis keputusan yang diambil dalam organisasi, Herbert Simon dalam McShane and Glinow (2008), membedakan dua jenis keputusan yaitu keputusan yang diprogram (*programed decisions)* dan keputusan yang tidak diprogram (*nonprogramed decisions).*

Pengambilan suatu keputusan individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu : nilai individu, kepribadian dan kecenderungan dalam pengambilan resiko. (i) Nilai individu pengambil keputusan merupakan keyakinan dasar yang digunakan seseorang jika ia dihadapkan pada permasalahan dan harus mengambil suatu keputusan. (ii) kepribadian, dalam mengambil keputusan, seseorang juga dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti kepribadian. Dua variabel utama kepribadian yang berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat, yakni: idiologi versus kekuasaan dan emosional versus objektivitas. (iii) kecenderungan, ada seseorang yang senang mengambil keputusan dengan resiko dan ada yang tidak senang dengan resiko dan ada juga yang netral terhadap resiko.

BAB IX
TEORI DAN STRUKTUR ORGANISASI

Organisasi merupakan sebuah organisasi terbuka yang memiliki berbagai subsistem. Variabel yang mempengaruhi efektivitas sebuat struktur organisasi dapat berupa strategi, teknologi dan lingkungan organisasi. Struktur menggambarkan jabatan-jabatan dan menunjukkan kompetensi yang dibutuhkan bagi pegawai yang menduduki jabatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Badeni, 2014).

9.1. Teori Organisasi Klasik

Konsep tentang organisasi telah berkembang mulai tahun 1800-an, dan konsep-konsep ini dikenal sebagai teori klasik (*classical theory*) atau kadang-kadang disebut teori tradisional. Dampak teori klasik pada organisasi telah dan masih dirasakan sangat besar. Sebagai contoh, organisasi yang didasarkan birokrasi dan banyak bagian lain dari teori klasik, telah ada ribuan tahun yang lalu, seperti yang dikenal dalam kerajaan Mesir, China dan Kekaisaran Romawi. Greja Katolik Roma telah mempergunakan teori klasik hampir dua ribu tahun lamanya. Jadi konsep-konsep klasik dan penerapannya berkembang di banyak negara dalam waktu yang sudah cukup lama.

Secara umum digambarkan oleh para teoritisi, bahwa organisasi klasik sebagai organisasi yang sangat tersentralisasi, dan tugas-tugasnya terspesialisasi. Para teoritisi klasik menekankan pentingnya "rantai perintah" dan penggunaan disiplin, aturan dan supervisi ketat untuk mengubah organisasi-organisasi agar beroperasi lebih efisien. Teori klasik memberikan petunjuk "mekanistik" struktural yang baku, bukan kreativitas.

Teori klasik berkembang dalam tiga aliran: birokrasi, teori administrasi dan manajemen ilmiah. Ketiga aliran ini dibangun atas dasar anggapan-anggapan yang sama. Ketiganya mempunyai efek yang sama dalam praktek, dan semuanya dikembangkan sekitar tahun 1900-1950 oleh kelompok-kelompok penulis yang bekerja secara terpisah dan tidak saling berhubungan. Misalnya Lyndall Urwick, salah satu penulis teori administrasi, menulis bukunya tanpa membaca buku Weber (1969) yang merupakan buku terpenting tentang birokrasi. Birokrasi dikembangkan dari ilmu sosiologi, sedangkan teori administrasi dan manajemen ilmiah dikembangkan langsung dari pengalaman praktik manajemen. Teori administrasi memusatkan diri pada aspek makro dari organisasi. Aliran manajemen ilmiah memberi tekanan pada karyawan dan mandor dalam kegiatan perusahaan, atau elemen mikro sebagai suatu bagian dari proses kerja. Teori klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja bersama.

1. Teori Birokrasi

Teori ini dikemukakan oleh Max Weber (1969), dalam bukunya: *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism.* Ia juga menulis buku-buku lain yaitu *The Theory of Social and Economic Organization.* Buku yang diharapkan Weber (1969) menjadi karyanya yang terbesar tetapi tidak

dapat diselesaikannya hingga saat ajalnya. Pandangan Weber (1969) tentang organisasi tercermin juga pada buku yang berjudul *From: Max Weber: Essays in Sociology* yang diterjemahkan dan disunting oleh H.H. Gert dan C. Wright.

Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata *legal-rasional*. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi itu legal karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan, prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Menurut Weber (1969) bentuk organisasi yang birokratik secara kodratnya adalah bentuk organisasi yang paling efisien. Oleh sebab itu Weber (1969) berpendapat bahwa masyarakat perlu membentuk organisasi "baru" yang lain dari organisasi tradisional. Model organisasi "baru" ini (birokratik) mempunyai karakteristik-karakteristik struktural tertentu yang dapat ditemukan di setiap organisasi kompleks dan modern. Berkaitan dengan karakteristik-karakteristik perancangan organisasi tersebut, selain paling efisien menurut Weber (1969), model birokratik juga dapat digunakan secara efektif oleh organisasi-organisasi kompleks yang muncul sebagai kebutuhan masyarakat modern. Weber (1969) mengemukakan karakteristik-karakteristik birokrasi sebagai berikut :

1). **Pembagian kerja yang jelas**. Pembagian kerja atau spesialisasi hendaknya sesuai dengan kemampuan teknisnya.

2). **Hirarki wewenang** yang dirumuskan secara baik. Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki, dimana ada pemisahan yang jelas antara tingkat-tingkat bawahan dan atasan, agar koordinasi terjamin.

3). **Program rasional** dalam pencapaian tujuan organisasi. Seleksi dan promosi bagi personalia organisasi didasarkan atas kecakapan teknis dan pendidikan latihan serta persyaratan lainnya disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas.

4). **Sistem prosedur** bagi penanganan situasi kerja. Perlu adanya catatan tertulis demi kontinyuitas, keseragaman (uniformitas) dan untuk maksud-maksud transaksi.

5). **Sistem aturan** yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.

6). **Hubungan-hubungan antarpribadi** yang bersifat "*impersonal*". Ada pemisahan antara masalah-masalah pribadi dengan persoalan-persoalan resmi (formal) organisasi.

Jadi birokrasi adalah sebuah model organisasi normatif, yang menekankan struktur dalam organisasi. Unsur-unsur birokrasi masih banyak diketemukan di organisasi-organisasi modern yang lebih kompleks dari pada hubungan "*face to face*" yang sederhana. Organisasi perusahaan, sekolah-sekolah, pemerintah dan organisasi-organisasi besar lainnya banyak mempergunakan konsep-konsep teori birokrasi.

2. Teori Administrasi

Teori ini merupakan bagian kedua dari teori organisasi klasik. Seperti teori klasik lainnya, teori administrasi juga berkembang sejak tahun 1900. Teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar

sumbangan pemikiran Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa, serta Mooney dan Reiley dari Amerika.

1). Henri Fayol

Henry Fayol (1841-1925), seorang industrialis dari Prancis, pada tahun 1916 telah menulis masalah-masalah teknik dan administrasi dalam bukunya yang terkenal, *Administration Industrielle et Generale (*Administrasi Industri dan Umum). Buku ini pertama kali diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris pada tahun 1929, dengan judul *General and Industrial Management*, tetapi sebenarnya belum dipublikasikan di Amerika Serikat sampai tahun 1940-an.

Fayol menyatakan bahwa semua kegiatan-kegiatan industrial dapat dibagi menjadi 6 (enam) kelompok :

a. Kegiatan-kegiatan teknik (produksi, manufacturing, adaptasi)
b. Kegiatan-kegiatan komersial (pembelian, penjualan, pertukaran)
c. Kegiatan-kegiatan finansial (pencarian dan penggunaan optimum dari modal)
d. Kegiatan-kegiatan keamanan (perlindungan terhadap kekayaan dan personalia organisasi)
e. Kegiatan-kegiatan akuntansi (penentuan persediaan, biaya, penyusunan neraca dan laporan rugi laba).
f. Kegiatan-kegiatan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan)

Fayol (1949) dalam Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), mengemukakan dan membahas 14 (empat belas) kaidah manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi. Prinsip-prinsip dari Fayol tersebut secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pembagian kerja (*division of work*), Adanya pembagian kerja atau spesialisasi akan meningkatkan produktivitas, karena seseorang dapat memusatkan diri pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
b. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility)*. Wewenang merupakan hak untuk memberi perintah. Seorang anggota suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan kedudukannya.
c. Disiplin (*discipline)*. Harus ada respek dan ketaatan pada peraturan-peraturan dan tujuan-tujuan organisasi.
d. Kesatuan perintah (*unity of command*). Untuk mengurangi kekacauan, kebingunan dan konflik, setiap organisasi harus menerima perintah-perintah dari dan bertanggung jawab kepada satu atasan.
e. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*). Suatu organisasi akan efektif bila anggota-anggotanya bekerja bersama berdasarkan tujuan-tujuan yang sama.
f. Mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi (*subordination of individual interests to general interests*). Kepentingan seorang karyawan tidak diperlakukan lebih tinggi dari pada kepentingan organisasi.

g. Balas jasa (*remuneration of personnel*). Pembayaran upah/gaji harus bijaksana, adil tidak eksploatif dan sedapat mungkin memuaskan kedua belah pihak.

h. Sentralisasi (*centralization*). Organisasi perlu mengatur tingkat keseimbangan optimum antara sentralisasi dan desentralisasi. Tingkat keseimbangan ini tergantung pada karakter pribadi manajer, nilai-nilai yang dipegang manajer.

i. Rantai scalar (*scalar chain).* Hubungan antara tugas-tugas disusun atas dasar suatu hirarki dari atas kebawah.

j. Aturan (*order).* Harus ada suatu tempat untuk setiap orang dan setiap orang harus menduduki tempat yang memang seharusnya menjadi tempatnya.

k. Keadilan (*equity*). Personil yang didorong untuk melaksanakan tugas-tugas dengan seluruh tenaga, kemampuan dan kesetiaan, harus diperlakukan dengan bijaksana, dan keadilan atas dasar hasil kombinasi kebaikan dan kebijaksanaan.

l. Kelanggengan personalia (*stability of nature of personnel*). Waktu yang dibutuhkan bagi seorang karyawan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru dan meraih sukses dalam pekerjaan baru tersebut, dengan anggapan bahwa dia mempunyai kemampuan yang disyaratkan.

m. Inisiatif (*initiative*). Dalam setiap tugas harus ada kemungkinan untuk menunjukkan inisiaif sendiri dalam menyelesaikan dan mengerjakan rencana di setiap tingkat.

n. Semangat korps (*sprite de corp*). Persatuan adalah kekuatan. Pelaksanaan operasi organisasi yang baik perlu adanya kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dari para anggota.

2). Urwick dan Gulick

Selama tahun 1920-an dan 1930-an, teoritisi lain yang terlibat dalam praktek-praktek manajemen dan konsultasi mengemukakan pandangan mereka atas dasar konsep dari Fayol. Di antaranya Luther Gulick dan Lyndall Urwick, mengemukakan pengalaman manajerial mereka yang tercermin dalam dua makalahnya yaitu *A Technical Problem* dan *The Function of Administration.* Makalah ini kemudian dimuat dalam buku kumpulan makalah tentang organisasi, *Paper on the science of Administration* dan diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Masyarakat Universitas Columbia pada tahun 1937.

Dalam makalah mereka, Gulick dan Urwick memperkenalkan prinsip-prinsip yang berhubungan dengan pembagian kerja, **koordinasi, penciptaan departemen-departemen yang disusun atas dasar "tujuan, proses, personalia dan tempat" dan penggunaan staf.** Mereka mengkritik dan memanfaatkan karya-karya pendahulunya terutama Fayol, Taaylor dan Follet. Dan mereka mengembangkan teknik-teknik penerapannya yang dikenal sebagai *Urwick's Tehcnique*. Urwick juga mengemukakan pentingnya rasionalisasi dan efisiensi tujuan organisasi.

3). Mooney dan Reilly

Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), di menyebutkan di Amerika Serikat, James D. Mooney dan Allen Reilly pada tahun 1931 menulis dan menerbitkan buku mereka yakni "***Onward Industry***", . Buku ini memounyai dampak besar pada praktek manajemen di Amerika Serikat. Konsep Weber (1969) banyak berpengaruh pada konsep Mooney dan Reilly. Weber (1969) melihat **pembagian kerja** sebagai faktor utama dalam organisasi, Mooney dan Rielly menyebut **koordinasi** sebagai faktor penting dalam perencanaan organisasi maupun bangun teori yang mereka kemukakan. Tiga prinsip organisasi yang mereka teliti dan temukan telah dijalankan dalam organisasi-organisasi pemerintah, agama, militer dan bisnis. Ketiga prinsip tersebut yakni:

a. Prinsip koordinasi. Asas dasar prinsip ini adalah usaha-usaha tersebut harus dikoordinasikan agar tujuan bersama tercapai.
b. Prinsip skalar. Prinsip ini kadang-kadang disebut prinsip hirarkis, berarti bahwa pembagian tugas atau kerja dilakukan atas dasar derajat wewenang dan hubungan tanggung jawab.
c. Prinsip Fungsional. Pembedaan di antara macam-macam tugas.

3. Teori Manajemen Ilmiah

Bagian ketiga dari teori klasik adalah manajemen ilmiah (*Scientific Management*). Teori ini dikembangkan sekitar tahun 1900-an oleh Taylor (1911), dan telah dipergunakan cukup luas. Teori manajemen ilmiah masih banyak dijumpai dalam praktek manajemen modern. Dalam buku literatur, manajemen ilmiah sering diartikan berbeda. **Arti pertama,** manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah pada organisasi. **Sedangkan arti kedua,** manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik *"a bag of tricks"* untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Taylor (1911), menuangkan gagasan-gagasan dalam tiga judul makalah, yaitu; *Shop Management, The Principles of Scientific Management, dan Tertimoney Before the Special House Committee*, yang ditulisnya sekitar tahun 1900-an. Ketiga makalah tersebut dirangkum dalam sebuah buku yang diberi judul "***Scientific Management"***. Taylor (1911) mencoba mengembangkan metode kerja yang lebih efisien dengan mengadakan pendekatan ilmiah terhadap masalah-masalah manajemen. Empat kaidah dasar manajemen yang harus dilaksanakan dalam organisasi perusahaan adalah:

1). Menggantikan metode kerja dalam praktek dengan berbagai metode yang dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar.
2). Mengadakan seleksi, latihan-latihan dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, agar memungkinkan para karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialissi.
3). Pengembangan ilmu tentang kerja serta seleksi, latihan dan pengembangan secara ilmiah harus diintegrasikan, sehingga para karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai tingkat upah yang tinggi, sementara manajemen dapat menekan biaya produksi menjadi rendah. Disamping itu perlu adanya pembagian kerja dan tanggung jawab yang seimbang diantara semua karyawan maupun manajer.

4). Untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah, perlu dikembangkan semangat dan mental para karyawan melalui pendekatan antara karyawan dan manajer sebagai upaya untuk menimbulkan suasana kerja sama yang baik.

Taylor (1911), seperti ahli klasik lainnya, juga menyatakan bahwa efisiensi terbesar dapat dicapai dengan pembagian **kerja atau spesialisasi.** Secara ringkas, Taylor (1911) telah mengidentifikasi karakteristik-karakteristik manajemen ilmiah:

Science, not rule of thumb
Harmony, not discord
Cooperation, not individualism
Maximum output, in place of rectricted output.
The development of each man to his greates efficiency and prosperity.

9.2. Teori Organisasi Neoklasik

Teori Neoklasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Teori Neoklasik mengubah, menambah dan dalam banyak hal memperluas teori Klasik. Anggapan dasar teori Neoklasik adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya. Atas dasar tersebut teori Neokalsik mendefinisikan **suatu organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama.** Definisi ini berbeda dengan definisi Klasik. Para penulis teori Klasik banyak menitik beratkan pembahasannya pada struktur, tata tertib, organisasi formal, faktor-faktor ekonomi dan rasionalitas tujuan. Sedangkan teori Neoklasik yang banyak menekankan pentingnya aspek sosial dalam pekerjaan (atau organisasi informal) dan aspek psikologis (emosi).

Perkembangan teori Neoklasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Hawthorne, serta tulisan Hugo Munsterberg. Pendekatan Neoklasik ditemukan juga dalam buku-buku tentang hubungan manusiawi seperti *Gardner* dan *Moore, Human Relation in Industry* dan sebagainya.

1. Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg adalah pencetus psikologi industri yang diakui luas. Bukunya yang paling menonjol "***Psychology and Industrial efficiency",*** pada tahun 1913. Buku ini merupakan jembatan penting antara manajemen ilmiah dan perkembangan lebih lanjut teori Neoklasik, yang berkembang sekitar tahun 1930-an. Mereka sangat menghargai hasil kerja pencetus-pencetus manajemen ilmiah seperti Taylor (1911). Dia mengembangkan metode-metode tes psikologi ilmiah untuk mencari karakteristik fisik dan mental individu yang cocok untuk mencari karakteristik fisik dan mental individu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Pendekatannya banyak didasarkan pada manajemen ilmiah Taylor (1911). Pada dasarnya Munsterberg menekankan adanya perbedaan-perbedaan karakteristik individu dalam organisasi-organisasi. Sebagai tambahan, Munsterberg mengingatkan adanya pengaruh faktor-faktor sosial dan budaya terhadap organisasi.

2. Percobaan-Percobaan Hawthorne

Perkembangan teori hubungan manusiawi (teori Neoklasik) ditandai dengan percobaan-percobaan Hawthorne yang dilakukan dari tahun 1924-1932. Walaupun teori neoklasik muncul sebelumnya, tetapi percobaan-percobaan ini niscaya merupakan kristalisasi teori Neoklasik. Percobaan-percobaan dan hasil-hasilnya dilaporkan secara terperinci oleh: F.J. Roethlisberger, asisten riset Elton Mayo dan William J. Dickson dari Western Electric.

Elton Mayo, barangkali merupakan ahli yang paling berpengaruh terutama dalam artikel intelektual dan yang memperkenalkan secara efektif aliran hubungan manusiawi lebih dari pada ahli lainnya.

Peranan Elton Mayo yang memperkenalkan pemikiran pentingnya faktor manusia dalam organisasi tersebut sangat besar pengaruhnya bagi perkembangan Neoklasik. Dua bukunya Elton Mayo, adalah: *The Human Problems of Industrial Civilizaion* dan *The Social Problems of an Industrial Civilization.* Tetapi Elton Mayo menjadi terkenal karena percobaan-percobaan Hawthorne ini (atau lebih dikenal sebagai *Hawthorne Studies*). Percobaan-percobaan ini dimulai tahun 1924 di pabrik Hawthorne milik perusahaan Western electric di Cicero, Illinois, dekat Chicago, dan disponsori oleh National Research Council (Lembaga Riset Nasional).

Percobaan pertama dilakukan untuk meneliti pengaruh perbedaan tingkat penerangan (cahaya) dalam pekerjaan terhadap produktivitas kerja atau efisiensi para karyawan. Dimana hasilnya bahwa naiknya tingkat penerangan telah mengakibatkan naiknya produktivitas kerja. Begitu juga produktivitas naik pada kelompok yang diawasi.

Percobaan kedua dimulai pada tahun 1927. Percobaan ini melibatkan kelompok kecil pekerja yang terdiri dari enam orang gadis pekerja pada perakitan listrik. Para pelaksana riset memisahkan keenam gadis itu dari para pekerja lainnya, mereka dipekerjakan disuatu ruanga khusus (Ruang Uji Perakitan Berantai) dan diawasi. Pengubahan-pengubahan dilakukan secara periodik. Periode istirahat, jam makan siang, jam kerja dan sebagainya dikurangi atau ditambah. Terhadap kondisi kerja lainnya juga dilakukan pengubahan secara periodik. Setelah periode beberapa tahun percobaan dilanjutkan dengan pengubahan-pengubahan tersebut, ternyata produktivitasnya tetap naik. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa hubungan sosial atau manusiawi diantara para pekerja, peneliti dan penyelia (supervisor) lebih penting dalam menentukan produktivitas dari pada pengubahan-pengubahan kondisi kerja diatas.

3. Kritik dan Usul Pengubahan Neoklasik pada Tiang Dasar Teori Organisasi Formal.

Aliran Neoklasik bukan merupakan atau mencetuskan suatu teori murni seperti yang dilakukan aliran Klasik. Pengikut aliran Neoklasik adalah mereka yang membahas kelemahan model Klasik pada perilaku organisasi, tetapi tidak menentang seluruh teori Klasik. Kritik dan pengubahan-pengubahan yang diusulkan oleh teori organisasi Klasik dapat diuraikan sebagai berikut :

1). Pembagian kerja (*Division of Labor*)

Sejak pembagian kerja dilakukan, timbul masalah yang disebut *anomie.* Anomie adalah situasi di mana pedoman kerja tidak ada (*lack of rule*) dan disiplin diri menjadi berkurang (*lack of self*

discipline). Disamping itu orang jadi bingung, takut bertanya dan merasa dirinya diabaikan (*alones among many*). Ini mengakibatkan timbulnya *depersonalism dan dysfunction*, sehingga orang tidak lagi koperatif. Padahal akikat kerja menjadikan orang makin lebih tergantung pada orang lain dan memerlukan kordinasi yang lebih besar. Akibat adanya pembagian kerja adalah spesialisasi yang mengakibatkan orang terpecah belah, merasa cemburu dengan orang lain dan sebagainya. Oleh karena itu teori Neoklasik mengemukakan perlunya :

a. Partisipasi atau melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, agar merasa "terlibat" dengan pekerjaan dan berkepentingan dalam perusahaan.
b. Perluasan kerja (job enlargement) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, agar orang menjadi tidak terlalu spesialis tetapi dapat memperluas kemampuan dan keahlian dalam bidang lain.
c. Management Bottom-Up, yang memberi kesempatan kepada para yunior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

2). Proses-proses Skalar dan Fungsional

Proses skalar dan fungsional (*scalar and funtional processing*) menimbulkan berbagai masalah dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Asumsi yang dipergunakan teori Klasik mengenai proses pendelegasian adalah kapasitas (kemampuan) individu sama dengan wewenang (memerintah atau menugasskan) fungsinya. Teori Klasik mempunyai "pemecahan Klasik" untuk masalah dimana kapasitas lebih besar dari pada wewenang, atau sebaliknya, kapasitas lebih kecil dari pada wewenangnya.

Kasus 1. Kapasitas lebih besar daripada wewenang. Pemecahan yang jelas adalah mempromosikan atau memindahkan pada fungsi yang lebih sepadan dengan kemampuannya.

Kasus 2. Kapasitas lebih kecil daripada wewenang. Ada beberapa alternatif dalam pemecahan kasus ini, termasuk demosi atau pemecatan dalam keadaan ektrim. Dapat juga dilakukan peningkatan kapasitas individu melalui pendidikan dan latihan (*training*).

Jadi tidak dapat disimpulkan bahwa teori klasik menganggap bahwa wewenang cendrung sama dengan kapasitas orang yang ditujukan oleh fungsi-fungsi dalam organisasi. Para ahli Neoklasik memperkenalkan hal ini sebagai **program rasional administrasi personal.** Menurut Neoklasik proses skalar dan fungsional ini secara teoritis adalah benar. Neoklasik menyatakan bahwa kapasitas dan kekuasaan tak dapat dikompensasikan, karena bukan merupakan satu-satunya hubungan, ada faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan terutama hasil kegiatan "kaki tangan manusia".

3). Struktur Organisasi

Teori Neoklasik menyatakan bahwa struktur merupakan penyebab terjadinya pergeseran-pergeseran (*frictions*) internal diantara orang-orang yang melaksanakan fungsi yang berbeda-beda. Pergeseran-pergeseran ini terjadi terutama antara orang-orang operasional (*lini*) dan orang-orang staf. Menurut Melville Dalton penyebabnya adalah :

a. Perbedaan tugas antara orang lini dan staf. Orang lini lebih teknis dan generalis, sedang staf spesialis.

b. Perbedaan umur dan pendidikan. Orang lini biasanya sudah cukup umur dan berpengalaman, orang staf masih muda tetapi lebih berpendidikan.

c. Perbedaan sikap. Dimana staf harus membuktikan eksistensi mereka dan orang staf merasa selalu di bawah perintah orang lain, dilain pihak orang lain selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.

Untuk menghapus konflik struktural tersebut, Neoklasik memberikan usulan rumusan yang akan membuat struktur menjadi harmonis, yaitu; partisipasi, manajemen bottom up, panitia bersama, penghargaan akan martabat manusia, dewan direktur junior diberi kesempatan dan komunikasi yang lebih baik.

4). Rentang kendali

Neoklasik menyatakan bahwa rentang kendali atau rasio atasan-bawahan adalah tidak selalu 1 : 8 dan sebagainya. Penerapan rasio penentuan fungsi manusia yang pasti ini adalah tidak masuk akal, karena penentuan sangat tergantung pada perbedaan individu dalam kemampuan manajemennya, tipe orangnya, efektivitas komunikasi, fungsi pengawasan formal, serta derajat sentralisasi. Neoklasik mengusulkan pengawasan bebas demokratis, sedang klasik memilih pengawasan ketat. Neoklasik menjawab pertanyaan mana yang lebih baik antara struktur *tall* dan *flat*, dengan jawaban bahwa hal itu adalah situasional. Rentang yang pendek mengakibatkan pengawasan yang ketat: rentang yang luas memerlukan pendelegasian yang baik dengan mengurangi pengawasan. Karena perbedaan individu dan organisasi kadang-kadang yang satu lebih baik daripada yang lain, maka rentang kendali tidak dapat ditetapkan secara kaku.

9.3. Teori Organisasi Modern

Teori modern melihat semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan. Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi organisasi adalah sistem terbuka yang harus dan bila ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Organisasi dan lingkungannya saling tergantung, masing-masing tergantung pada yang lain sebagai sumber. Teori modern adalah multi disiplin dengan sumbangan dari berbagai bidang disiplin ilmu pengetahuan. Interaksi dinamis antar proses-proses, bagian-bagian dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi maupun dengan organisasi lain dan dengan lingkungan, merupakan inti pembahasan teori modern.

1. Dasar Pemikiran Teori Organisasi Modern

Teori organisasi dan manajemen modern dikembangkan sejak tahun 1950. Perbedaan yang mendasar dengan teori Klasik adalah :

Pertama, teori Klasik memusatkan pandangannya pada analisa dan deskripsi organisasi. Melalui analisa dan metode ilmiah, sasaran-sasaran organisasi telah dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sesuai hakikat pekerjaan itu sendiri. Teori modern, dengan tekanan pada perpaduan dan perancangan, menyediakan pemenuhan suatu kebutuhan yang menyeluruh.
Kedua, Ilmu pengetahuan Klasik telah membicarakan konsep koordinasi, skalar dan vertikal. Teori Neoklasik sebenarnya bukan teori, tetapi mengubah teori Klasik dengan menekankan pentingnya aspek perilaku manusia dalam organisasi. Teori organisasi Modern lebih dinamis dari pada teori-teori lainnya dan meliputi lebih banyak variabel yang dipertimbangkan.

Teori Modern bisa disebut sebagai teori organisasi dan manajemen umum yang memadukan teori Klasik dan Neoklasik dengan konsep-konsep yang lebih maju. Hal ini dilakukan dengan memandang organisasi sebagai suatu proses dinamis yang terjadi dalam hal-hal yang umum, dikendalikan oleh struktur. Seperti diketahui teori organisasi Klasik menggunakan pendekatan struktural dan sistem dibuat tertutup. Teori Modern cendrung memandang organisasi sebagai sistem terbuka, dengan dasar analisa konsepsual dan didasarkan pada data empiris serta sifatnya sintesa dan integratif.

2. Pendekatan-Pendekatan Manajemen

Perkembangan teori organisasi memberikan dasar munculnya berbagai pendekatan manajemen yang berbeda-beda. Memahami teori tersebut memungkinkan kita dapat secara lebih baik mempelajari bidang manajemen dan perilaku organisasi.

1). Pendekatan Proses

Pendekatan proses juga disebut pendekatan fungsional, operasional, universal, tradisional atau klasik. Pencetus pendekatan ini bermaksud untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi manajemen dan kemudian menetapkan prinsi-prinsip organisasi dan manajemen.

2). Pendekatan Keperilakuan

Pendekatan keperilakuan (*behavior approach)* muncul karena ketidak puasan terhadap pendekatan Klasik. Pendekatan ini sering disebut pendekatan hubungan manusiawi (*humman relation approach*), mengemukakan bahwa pendekatan Klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja, karena mengabaikan faktor perilaku masing-masing individu yang berbeda dalam organisasi.

3). Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif (*quantitative approach)* sering dinyatakan dengan istilah *management science* atau *operations research (OR).* Pendekatan ini memandang manajemen dari perspektif model-model matematis dan proses-proses kuantitatif. Menurut pendekatan kuantitatif, masalah-masalah manajemen dapat dirumuskan dan dijabarkan dalam berbagai bentuk model matematis dan kemudian dianalisis serta dipecahkan dengan menggunakan teknik atau metode kuantitatif untuk memperoleh hasil optimum.

4). Pendekatan Sistem

Pendekatan ini dalam manajemen merupakan pendekatan yang ditetapkan paling akhir, dan dapat dipahami dengan sudut pandang teori sistem umum atau analisis sistem. Pendekatan ini menekankan saling ketergantungan dan keterkaitan bagian-bagian organisasi sebagai keseluruhan. Pendekatan ini memberikan kepada manajemen cara memandang organisasi sebagai keseluruhan dan sebagai bagian lingkungan eksternal yang lebih luas.

5). Pendekatan *Contingency* (Situasional)

Pendekatan-pendekatan proses, kuantitatif, keperilakuan dan sistem dalam manajemen tidak mengintegrasikan lingkungan dan sering menganggap bahwa konsep-konsep dan tehnik-tehnik mereka mempunyai sifat tetap universal. Jadi pendekatan *contingency* muncul karena ketidakpuasan anggapan keuniversalan dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori dan praktek manajemen.

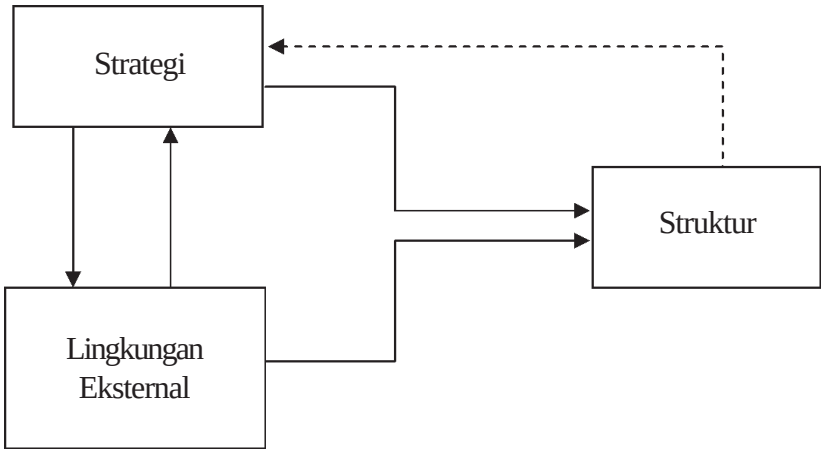
9.4. Rancangan Struktur Organisasi

Struktur organisasi formal disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Organisasi formal harus memiliki tujuan atau sasaran supaya tahu bagaimana menjalankan organisasi untuk mencapainya. Tanpa tujuan organisasi tidak mungkin membuat perencanaan, dan bila organisasi tidak memiliki perencanan maka tidak akan ada ketentuan tentang jalannya organisasi. Tujuan organisasi ini akan menentukan struktur organiasinya, yaitu dengan menentukan seluruh tugas pekerjaan, hubungan antartugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas tersebut.

Struktur organisasi formal memiliki dua muka : *pertama*, **model struktur**, dimana kita dapat mempergunakan prinsip-prinsip teori organisasi dan *kedua*, **dimensi-dimensi dasar struktur** yang akan menentukan kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan yang harus dilakukan dan tingkat spesialisasi yang dapat diberikan. Adapun variabel-variabel kunci yang menentukan desain struktur organisasi, yaitu: (i) strategi organisasi, (ii) lingkungan yang melingkupinya, (iii) teknologi yang digunakan dan (iv) orang-orang yang terlibat dalam organsasi.

1. Strategi dan Struktur

Chandler (1962) dalam bukunya Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), menjelaskan hubungan erat antara strategi dan struktur organisasi, dalam studinya pada beberapa perusahaan besar di Amerika. Setelah menganalisis sejarah perkembangan perusahaan-perusahaan seperti General Motors, Du Pont, Standard Oli dan Sears, Roebuck, Chandler menyimpulkan perubahan-perubahan strategi mengakibatkan perubahan-perubahan desain organisasi. Dia menyatakan bahwa struktur mengikuti strategi. Dalam pemilihan suatu strategi dan struktur untuk mengimplementasikannya, para manajer harus mempertimbangkan pengaruh eksternal terhadap organisasi. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan dapat dipandang dari dua perspektif utama yaitu: organisasi adalah ***reaktif*** terhadap lingkungannya dan organisasi adalah ***proaktif*** . Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan dapat digambarkan seperti Gambar 9.1



Gambar 9.1. Hubungan antara Strategi, Struktur dan Lingkungan

1. Lingkngan Eksternal dan Struktur

Pengaruh lingkungan pada desain organisasi secara terperinci, kita dapat bedakan menjadi tiga tipe lingkungan sebagai berikut :

1). Lingkungan stabil, yaitu lingkungan dengan sedikit atau tanpa pengubahan yang tidak diperkirakan atau tiba-tiba. Beberapa ciri lingkungan ini antara lain, pengubahan-pengubahan produk tidak sering terjadi, modifikasi-modifiksi dapat direncanakan dengan baik, permintaan pasar tidak begitu berfluktuasi, pengubahan hukum tidak sering terjadi, dan perkembangan teknologi baru dapat diramalkan.

2). Lingkungan berubah, (*changing environment)*, yaitu lingkungan dimana inovasi mungkin terjadi dalam setiap atau semua bidang yang telah disebut diatas (produk, pasar, hukum, teknologi). Contoh organisasi yang beroperasi dalam lingkungan berubah antara lain industri jasa, konstruksi dan peralatan rumah tangga.

3). Lingkungan bergejolak (*turbulent environment*). Bila para pesaing melempar produk baru dan tak terduga kepasaran, hukum sering diganti, kemajuan teknologi mengubah secara drastik desain produk dan merode-metode produksi, organisasi ada dalam lingkungan bergejolak. Contoh, perusahaan komputer sekarang ini harus berhadapan dengan pengubahan tingkat teknologi dan pasar yang sangat cepat dan terus menerus.

Setelah melakukan studi terhadap berbagai macam perusahaan, Burns dan Stalter (1961) dalam Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), mengemukakan bahwa sistem mekanistik adalah paling sesuai untuk lingkungan stabil, sedangkan sistem organik paling sesuai untuk lingkungan bergejolak. Organisasi dalam lingkungan berubah mungkin dapat menggunakan kombinasi dua sistem tersebut.

2. Teknologi dan Struktur

Menurut Woodward (1996), ada sejumlah hubungan antara proses teknologi dan struktur organisasi, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1). Semakin kompleks teknologi semakin besar jumlah manajer dan tingkat manajemen. Dengan kata lain, teknologi yang kompleks menyebabkan struktur organisasi berbentuk "*tall*" dan memerlukan derajat supervisi dan koordinasi yang lebih besar.
2). Rentang manajemen para manajer lini pertama meningkat dari produksi unit ke massa dan kemudian turun dari produksi massa ke proses. Para karyawan tingkatan bawah dalam perusahaan-perusahaan produksi unit dan proses cendrung melakukan pekerjaan yang memerlukan ketrampilan tinggi. Sehingga mereka cendrung membentuk kelompok-kelompok kerja kecil yang membuat rentangan menjadi sempit.
3). Semakin tinggi kompleksitas teknologi perusahaan, semakin besar jumlah staf administrasi klerikal. Semakin besar jumlah para manajer dalam perusahaan yang kompleks secara teknologis, maka memerlukan jasa-jasa pendukung seperti, untuk menangani kertas kerja tambahan atau untuk menangani pekerjaan yang tidak mempunyai hubungan dengan produksi, seperti administrasi personalia. Disamping itu peralatan yang kompleks memerlukan perhatian lebih dalam hal pemeliharaan dan scheduling produksi untuk menjaminnya tetap beroperasi secara efisien.

3. Orang dan Struktur

Sikap, pengalaman dan peranan para anggota organisasi juga berhubungan dengan struktur organisasi. Para manajer juga karyawan, tetapi mereka mempunyai pengaruh-pengaruh khusus (unik) pada struktur organisasi, sehingga kita perlu membicarakannya secara terpisah.

Manajer dan struktur. Nilai-nilai manajerial merupakan faktor penting dalam penentuan strategi organisasi. Manajer organisasi-terutama manajer puncak (direktur) mempengaruhi pemilihan strategi secara langsung melalui preferensi mereka (Reksohadiprodjo dkk, 1982). Selanjutnya pemilihan strategi ini akan mempengaruhi tipe struktur yang digunakan dalam organisasi.

Karyawan dan Struktur. Faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, latar belakang, derajat minat pada pekerjaan para karyawan, dan ketersediaan berbagai alternatif di luar organisasi merupakan penentu-penentu penting struktur organisasi. Contoh, individu-individu yang berpendidikan tinggi, mempunyai banyak alternatif menarik di luar dan menyenangi bekerja lebih tepat di organisasi dengan struktur organik. Individu berpendidikan rendah yang mengerjakan pekerjaan-pekerjaan repetitif dan membosankan mungkin lebih baik dikelola dengan struktur yang lebih mekanistik.

9.5. Daftar Pertanyaan

1. Teori Klasik berkembang dalam tiga aliran: teori birokrasi, teori administrasi dan teori manajemen ilmiah. Jelaskan apa yang dimaksud dari ketiga teori tersebut.
2. Sebutkan dan jelaskan percobaan-percobaan yang dilakukan dalam teori Neoklasik.
3. Jelaskan kritik dan pengubahan-pengubahan yang diusulkan oleh teori organisasi Klasik.
4. Jelaskan perbedaan yang mendasar dari teori Modern dengan teori Klasik.

5. Jelaskan pendekatan-pendekatan manajemen dalam teori Modern.
6. Sebutkan dan jelaskan variabel-variabel kunci yang menentukan desain struktur organisasi.

.

9.6 . Rangkuman

Teori klasik berkembang dalam tiga aliran: birokrasi, teori administrasi dan manajemen ilmiah. Ketiga aliran ini dibangun atas dasar anggapan-anggapan yang sama. Ketiganya mempunyai efek yang sama dalam praktek.

Teori birokrasi dikemukakan oleh Weber (1969), dalam bukunya: *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism.* Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata *legal-rasional*. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Weber (1969) mengemukakan karakteristik-karakteristik birokrasi sebagai berikut : (i) **Pembagian kerja yang jelas, (ii) Hirarki wewenang, (iii) Program rasional, (iv) Sistem prosedur, (v) Sistem aturan dan (vi) Hubungan-hubungan antarpribadi.**

Teori administrasi merupakan bagian kedua dari teori organisasi klasik. Seperti teori klasik lainnya, teori administrasi juga berkembang sejak tahun 1900. Teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan pemikirna Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa, serta Mooney dan Reiley dari Amerika.

Teori manajemen ilmiah (*Sciientific Management*). dikembangkan sekitar tahun 1900-an oleh Taylor (1911), dan telah dipergunakan cukup luas. Teori manajemen ilmiah masih banyak dijumpai dalam praktek manajemen modern. **Arti pertama,** manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah pada organisasi. **Sedangkan arti kedua,** manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik *"a bag of tricks"* untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Teori Neoklasik yang banyak menekankan pentingnya aspek sosial dalam pekerjaan (atau organisasi informal) dan aspek psikologis (emosi). Perkembangan teori Neoklasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Hawthorne, serta tulisan Hugo Munsterberg. Pendekatan Neoklasik ditemukan juga dalam buku-buku tentang hubungan manusiawi seperti *Gardner* dan *Moore, Human Relation in Industry* dan sebagainya.

Kritik dan pengubahan-pengubahan yang diusulkan oleh teori organisasi Neoklasik dapat diuraikan sebagai berikut : (i) pembagian kerja (*Division of Labor*), (ii) Proses-proses Skalar dan Fungsional, (iii) Struktur Organisasi, (iv) Rentang kendali.

Perkembangan teori organisasi memberikan dasar munculnya berbagai pendekatan manajemen yang berbeda-beda seperti (i) pendekatan proses, pendekatan keperilakuan, (iii) pendekatan kuantitatif, (iv) pendekatan sistem, dan (v) pendekatan *contingency* (situasional)

Adapun variabel-variabel kunci yang menentukan desain struktur organisasi, yaitu : (i) strategi organisasi, (ii) lingkungan yang melingkupinya, (iii) teknologi yang digunakan dan (iv) orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

BAB X
BUDAYA ORGANISASI

10.1. Konsep Budaya Organisasi

Budaya merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipengang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengamatan bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Penelitian terakhir menyatakan bahwa terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi eleman-elemen penting suatu budaya organisasi yakni.

1. **Inovasi dan pengambilan resiko**
   Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. **Perhatian terhadap detail**
   Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. **Orientasi terhadap hasil**
   Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk memilih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. **Orientasi terhadap individu**
   Tingkat kepuasan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada didalam organisasi.
5. **Orientasi terhadap tim**
   Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur secara tim bukan secara perorangan.
6. **Agresivitas**
   Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. **Stabilitas**
   Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status qou berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakter tersebut berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap. (Robins, 2002).

Budaya organisasi berhubungan dengan cara-cara bagaimana karyawan memahami tujuh karakter tersebut, bukan perasaan suka atau tidak suka mereka terhadap tujuh karakter tersebut. Dengan begitu, budaya organisasi merupakan ketentuan yang deskriptif. Hal ini sangat penting karena

budaya organisasi tersebut berfungsi membedakan antara konsep budaya organisasi dengan konsep kepuasan bekerja. Penelitian terhadap budaya organisasi telah menempatkan cara untuk mengukur pandangan karyawan terhadap organisasi mereka. Apakah ada tuntutan sasaran dan kinerja yang jelas? Apakah suatu organisasi menghargai inovasi? Apakah suatu organisasi mendorong terciptanya persaingan. Sebaliknya, penelitian terhadap kepuasan kerja mencari cara untuk mengukur respons terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap harapan perusahaan, praktik pemberian penghargaan, cara-cara penanganan konflik di dalam perusahaan dan lain sebagainya.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Kebanyakan organisasi-organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah subbudaya. Suatu budaya dominan mengekspresikan nilai-nilai inti yang diberlakukan secara bersama oleh mayoritas anggota organisasi.

Jika suatu organiasi tidak memiliki budaya yang dominan dan hanya terdiri dari sejumlah subbudaya, maka nilai budaya organisasi sebagi suatu variabel yang berdiri sendiri akan terlihat sangat kecil. Karena tidak akan ada interpretasi seragam terhadap apa yang menjadi sikap yang layak ataupun yang tidak layak, (Robins, 2002).

10.2. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Dalam bagian ini akan dibahas dengan mengenai fungsi-fungsi kinerja budaya dan menilai apakah budaya tersebut dapat diandalkan bagi suatu organisasi.

1. Fungsi-Fungsi Budaya

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, yaitu:

1). Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2). Budaya menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3). Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batas yang lebih luas, melebihi batas ketertarikan individu.
4). Budaya mendorong stabilitas sistem ekonomi.
5). Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

2. Budaya Sebagai Suatu Kewajiban

Kita memperlakukan budaya dalam cara-cara yang tidak menghakimi. Kita tidak mengatakan baik atau buruk, tetapi budaya itu memang ada. Banyak fungsi-fungsi sebagaimana telah disebutkan, berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sekali akan menguntungkan sebuah

organisasi. Dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena budaya tersebut mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa-apa saja yang bernilai penting. Tetapi kita jangan mengabaikan aspek-aspek potensial yang akan merusak fungsi budaya, terutama suatu budaya yang kuat.

Budaya merupakan suatu kecendrungan pada saat nilai-nilai bersama tidak selaras dengan efektivitas organisasi untuk waktu-waktu selanjutnya. Situasi ini kebanyakan terjadi jika lingkungan organisasi bersifat dinamis. Bila lingkungan tersebut berubah dengan cepat, kemungkinan besar budaya organisasi yang ada sekarang tidak lagi sesuai. Konsistensi terhadap perilaku merupakan aset bagi organisasi yang berada di dalam lingkungan yang stabil. Tetapi konsistensi itu mungkin saja akan memberatkan organisasi dan menghalangi kemampuan organisasi tersebut dalam merespon perubahan-perubahan di dalam lingkungan.

10.3. Mempertahankan dan Mempelajari Budaya

Suatu budaya tidak muncul begitu saja. Bila sudah terbentuk mantap, budaya tidak akan menghilang begitu saja. Kekuatan apa yang mempengaruhi pembentukan suatu budaya? Apa yang akan mengukuhkan dan mempertahankan kekuatan tersebut bila kekuatan tersebut sudah berada pada posisinya.

1. Awal Terbentuknya Budaya Organisasi

Kebiasaan, tradisi, dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu yang sudah ada dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan dengan tingkat keberhasilan organisasi tersebut dengan upaya-upayanya. Dengan demikian sumber utama budaya organisasi adalah para pendiri.

Para pendiri suatu organisasi secara tradisional memiliki pengaruh yang dominan dalam membentuk budaya awal. Mereka memiliki visi bagaimana wujud organisasi tersebut. Mereka tidak dibatasi oleh kebiasaan-kebiasaan dalam mengerjakan sesuatu atau oleh ideologi-ideologi sebelumnya. Pemberian karakter terhadap organisasi-organisasi baru, dengan ruang lingkup yang masih kecil mempermudah para pendiri dalam menerapkan visinya pada keseluruhan anggota organisasinya. Budaya organisasi dihasilkan dari interaksi antara fakta dan asumsi para pendiri dengan apa yang dipelajari selanjutnya oleh anggota awal organisasi, dari pengalaman mereka sendiri.

Sebagai contoh pandangan Watson terhadap penelitian dan pengembangan, inovasi produk, pakaian karyawan, dan kebijakan kompensasi, sesemuanya masih mempengaruhi praktik-praktik yang dilakukan di IBM, walaupun dia telah meninggal dunia di tahun 1956.

2. Menjaga Suatu Budaya Tetap Hidup

Bila suatu budaya sudah berlaku, praktek-praktek dalam organisasi berfungsi untuk menjaga budaya tersebut dengan cara mengekspose karyawan agar memiliki pandangan yang serupa. Tiga kekuatan

yang memainkan peranan penting dalam mempertahankan suatu budaya oganisasi, **yaitu praktek-praktek seleksi, tindakan-tindakan manajemen dan metode sosialisasi**.

1). Seleksi

Tujuan seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang memiliki wawasan, keterampilan dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan untuk keberhasilan perusahaan. Keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilaian pembuatan keputusan, yaitu seberapa bagus kandidat-kandidat tersebut memiliki kesesuaian dengan organisasi. Naif bila aspek subjektif ini diabaikan dalam keputusan untuk mempekerjakan calon karyawan. Usaha untuk memastikan kesesuaian, baik sengaja ataupun tidak sengaja menghasilkan pengangkatan karyawan-karyawan baru yang memiliki nilai-nilai bersama. Calon pekerja yang memiliki konflik antara nilai-nilai yang mereka miliki dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dapat memilih untuk keluar dari proses pelamaran pekerjaan. Penyeleksian dengan begitu menjadi semacam jalan dengan dua jalur yang memberi kesempatan bagi pihak yang mempekerjakan dan pihak yang melamar pekerjaan untuk membatalkan ikatan perkawinan jika terdapat ketidak sesuaian. Dalam hal ini proses seleksi menjaga suatu budaya organisasi dengan cara membuang individu-individu yang mungkin saja menyerang atau menyepelekan budaya organisasi tersebut.

2). Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga memiliki dampak utama terhadap budaya organisasi. Para eksekutif membentuk norma-norma penyaring yang menyeluruh di dalam organisasi melalui apa yang mereka katakan dan lakukan, apakah pengambilan resiko lebih dikehendaki, seberapa banyak keleluasaan yang harus diberikan manajer kepada bawahannya, seragam apa yang dipakai, tindakan apa yang harus dilakukan untuk kenaikan gaji, promosi dan penghargaan-penghargaan lainnya.

Sebagai contoh : Xerox Corp. Eksekutif kepala perusahaan tersebut dari tahun 1961 hingga 1968 adalah Joseph C. Wilson. Sebagai seorang yang agresif dan memiliki jiwa wirausaha, dia memimpin kemajuan besar Xerox dengan basis produksi mesin fotokopi jenis 914, sebagai salah satu produk yang berhasil di Amerika. Dibawah kepemimpinan Wilson, Xerox mendapatkan lingkungan usaha yang memiliki budaya informal, bersahabat, inovatif, tegas dan berani mengambil resiko. Pengganti Wilson sebagai CEO adalah C. Peter McColough, seorang MBA dari Harvard dengan gaya manajemen formal. Dia melakukan pengendalian birokrasi dan perubahan utama di dalam budaya Xerox saat McColough turun pada tahun 1982 Xerox telah berubah, menjadi tidak menarik lagi dan bersifat formal, banyak terjadi pertikaian politik dan adu siasat, dan dipenuhi oleh manajer-manajer pengintai. Pengganti McColough adalah Cavid T. Kearns, yang percaya bahwa budaya yang diwarisi akan mengalangi Xerox untuk bersaing. Untuk meningkatkan daya saing Xerox, Kearns mengelola Xerox sedemikian rupa dengan mengurangi 15.000 pekerjaan, pengambilan keputusan yang didelegasikan kebawah, dan memfokuskan kembali budaya organisasi pada suatu tema sederhana yakni : ***Tingkatkan mutu produk dan pelayanan Xerox.*** Dengan tindakannya ini, serta dengan kader manajer

seniornya Kearns menyampaikan kepada setiap orang di Xerox bahwa perusahaan **menilai** dan **menghargai kualitas dan efisiensi.** Saat Kearns pensiun pada tahun 1990 Xerox masih memiliki permasalahan. Usaha mesin fotocopi sudah matang dan Xerox harus mengeluarkan budaya yang besar untuk mengembangkan sistem komputerisasinya. CEO berikutnya, Allaire, kembali mencari upaya dalam membentuk budaya Xerox. Secara khusus dia mengorganisir ulang kerjasama departemen pemasaran diseluruh dunia, menyatukan divisi-divisi pengembangan dan produksi produk, dan mengganti separuh tim manajemen puncak perusahaan dengan orang-orang dari luar. Allaire berusaha membentuk ulang budaya Xerox agar bisa memusatkan perhatian mereka kepada cara berpikir yang inovatif dan memenangkan kompetisi.

3). Sosialisasi

Bagaimanapun bagusnya pelaksanaan penerimaan dan penyeleksian pegawai baru yang dilakukan suatu organisasi, karyawan-karyawan baru tidak sepenuhnya terdoktrin dengan budaya organisasi tersebut. Dikarenakan oleh tidak terbiasa dengan budaya organisasi tersebut, karyawan-karyawan baru memiliki kecenderungan untuk mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang sudah berlaku. Dengan demikian organisasi perlu membantu karyawan-karyawan baru tersebut dalam beradaptasi dengan budaya mereka. Proses adaptasi ini disebut **sosialisasi**.

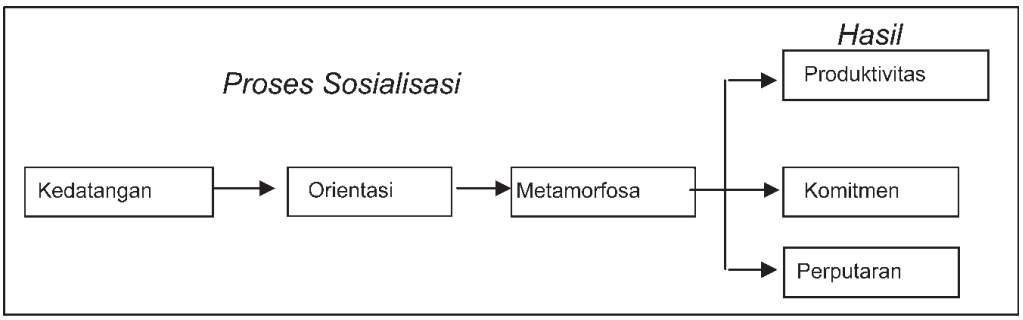
Sosialisasi dapat dikonsepkan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap yakni : kedatangan, orientasi dan metamorfosis.

Tahap pertama (kedatangan), mengarah pada semua pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi, dan mereka datang dengan serangkaian nilai-nilai, sikap dan tuntutan yang sudah ada. Keadaan mereka ini mencakup pekerjaan yang harus mereka dilakukan dalam organisasi itu sendiri.

Tahap kedua (orientasi), karyawan baru berusaha mencari seperti apa organisasi tersebut dan membandingkan keadaan yang diharapkan dengan realita yang mungkin saja berbeda. Masing-masing individu mengalami dokotomi yaitu mengenai pekerjaan, rekan kerja, pimpinan dan organisasi itu sendiri secara umum dengan realita. Jika realita terbukti lebih atau kurang akurat, maka tahap orientasi hanya akan berupa penguatan persepsi yang diperoleh di masa-masa awal. Tetapi hal ini bukan merupakan keharusan. Bila harapan dan realita berbeda, maka karyawan-karyawan baru tersebut harus menjalani sosialisasi yang akan memisahkan mereka dari asumsi sebelumnya dan mengganti asumsi tersebut dengan serangkaian asumsi lain yang diinginkan organisasi tersebut. Pada kasus yang ekstrim, anggota-anggota baru tersebut kecewa total dengan kanyataan pekerjaan mereka, dan selanjutnya mengundurkan diri.

Tahap ketiga (metamorfosis), muncul dan berlaku perubahan yang relatif bertahan lama. Karyawan-karyawan baru menguasai ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaan yang

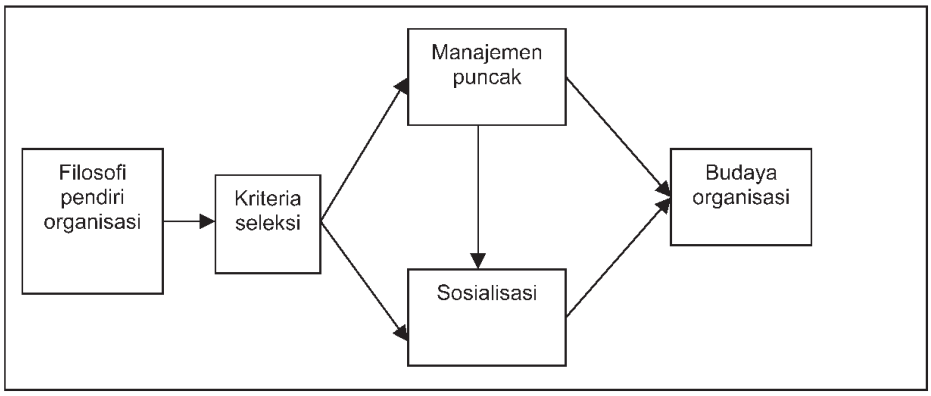
mereka lakukan, berhasil melakukan peran mereka yang baru, dan mampu melakukan penyesuaian terhadap nilai dan norma yang berlaku di dalam kelompok. Proses dengan tiga tahap ini berpengaruh pada produktivitas kerja dan komitmen karyawan baru terhadap tujuan organisasi, dan keputusan mereka untuk tetap bergabung dengan organisasi. Model sosialisasi dapat digambarkan seperti Gambar 10.1.



Gambar 10.1. Model Sosialisasi

1. Bagaimana Budaya Terbentuk

Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku-perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Bagaimana cara karyawan-karyawan baru bersosialisasi akan tergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyesuaikan nilai-nilai yang dianut karyawan-karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berkaitan dengan metode sosialisasi. Bagaimana cara budaya organisasi terbentuk dapat disimpulkan seperti Gambar 10.2.



Gambar 10.2. Bagaimana Cara Budaya Organisasi Terbentuk

10.4. Daftar Pertanyaan

1. Sebutkan dan jelaskan elemen-elemen penting yang terkandung dalam suatu budaya organisasi.
2. Sebutkan fungsi-fungsi budaya dalam suatu organisasi.
3. Jelaskan, bagaimana menjaga/mempertahankan agar suatu budaya tetap hidup.
4. Jelaskan, bagaimana suatu budaya terbentuk dalam suatu organisasi.

10.5. Rangkuman

Penelitian terakhir menyatakan bahwa terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi yakni. (i) inovasi dan pengambilan resiko, (ii) perhatian terhadap detail, (iii) orientasi terhadap hasil, (iv) orientasi terhadap individu, (v) orientasi terhadap tim, (vi) agresivitas dan (vii) stabilitas.

Fungsi-fungsi budaya di dalam suatu organisasi, adalah: (i) budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, (ii) budaya menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, (iii) budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batas yang lebih luas, melebihi batas ketertarikan individu, iv) budaya mendorong stabilitas sistem ekonomi, dan (v) budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Tiga kekuatan yang memainkan peranan penting dalam mempertahankan suatu budaya oganisasi, yaitu praktek-praktek seleksi, tindakan-tindakan manajemen dan metode sosialisasi. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku-perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Bagaimana cara karyawan-karyawan baru bersosialisasi akan tergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyesuaikan nilai-nilai yang dianut karyawan-karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berkaitan dengan metode sosialisasi.

BAB XI
HORISON PERILAKU ORGANISASI

11.1. Perilaku Individu Dalam Organisasi Global

Perhatian Pengembangan Organisasi atau *Organization Development* (OD) telah berubah secara dramatis dari sikap individual dan hubungan interpersonal, kemudian pengaruh pekerjaan individu terhadap orang lain, sampai hal-hal seperti hadiah (*reward)* dan struktur organisasi. *Reward* tidak hanya mencakup masalah uang atau bonus. Lebih dari itu *reward* dipakai orang untuk memanipulasi orang – dalam arti yang paling positif – melalui prosedur-prosedur seperti *management by objectives*, penilaian dan sebagainya. Dengan kata lain *reward* disini mempunyai arti yang sangat luas.

Ditinjau dari strukturnya, perhatian OD berkaitan dengan hubungan peran, hubungan pelaporan, dan bahkan aspek-aspek seperti deskripsi kerja dan struktur organisasi itu sendiri. Tergantung pada bentuk intervensi OD, beberapa atau semua hal tersebut dapat dikombinasikan kapan saja. Yang penting dalam OD adalah umpan balik sebagai mekanisme perubahan baik dalam bentuk positif maupun negatif, yaitu komentar kritis maupun pujian. Tidak dapat dielakkan perhatian OD berkaitan dengan perilaku dan pengaruh yang dirasakan oleh orang lain, misalnya teman, bawahan, dan konsumen. Setiap organisasi menggunakan sistem yang berbeda-beda untuk mengerjakan hal tersebut, misalnya penggambaran aktivitas manajemen. Organisasi berusaha membedakan perilaku ideal dari perilaku-perilaku aktual atau gaya individu atau kelompok. Orang dibuat untuk menghadapi masalah secara langsung baik dalam situasi jndividu atau dengan mepertimbangkan pendapat-pendapat orang lain.

Mungkin salah satu isu yang paling penting dalam OD adalah tingkat pengawasan dari konsultan. Tingkat pengawasan tersebut dikombinasikan dengan tingkat isolasi, misalnya dari realitas kerja maupun tujuan intervensi yang dirasakan. Meskipun keamanan psikologis jauh lebih penting, tetapi selama intervensi ada saatnya kita ingin menciptakan perasaan tidak senang dalam diri klien sepanjang status quo dipertahankan. Ada saatnya kita membutuhkan isolasi tingkat tinggi dari organisasi. Tetapi pada saat yang sama juga diketahui bahwa semakin besar tingkat isolasi, perubahan-perubahan perilaku yang dihasilkan mungkin sedikit sulit untuk ditransfer kembali ke dalam organisasi. Pertimbangan lainnya berhubungan dengan nilai-nilai pribadi yaitu kekhawatiran kalau orang akan menjadi sangat tergantung pada konsultan. Pada hakikatnya semakin jauh dari pekerjaan, semakin besar keamanan psikologis sejauh individu dipertahankan, dan semakin sulit transfer perilakunya. Dalam banyak kasus, ada perbedaan utama antara kehendak untuk berubah dan implementasi aktual perubahan yang telah disepakati. Dalam situasi seperti itu, iklim organisasi perlu memastikan bahwa perubahan tetap dipertahankan. Untuk itu mekasisme harus terus-menerus dikembangkan dalam organisasi. Jadi perubahan itu sendiri, dalam hal ini perlu dinegosiasikan sepenuhnya dengan semua implikasi yang mendasari konsep negosiasi.

Ketahui secara benar motif yang menyebabkan orang melakukan intervensi. Beberapa individu, biasanya manajer yang kuat dalam organisasi, mengalami apa yang disebut sebagai "konversi" misalnya dia telah mengalami atau mendengar tentang OD dan telah mengumumkannya.Kadang-kadang, OD

bertujuan memperbaiki moral dan kadang-kadang konsultan dipanggil untuk berfungsi sebagai tukang. Dalam hal ini perhatiannya berhubungan dengan masalah khusus dimana konsultan diminta untuk menyelesaikannya. Motif lain yang mungkin kurang bermanfaat adalah hubungan yang disebut 'mafia', dimana konsultan sebenarnya dipanggil untuk memperbaiki seorang individu dalam organisasi, (Tyson dan Jackson, 2000).

Dengan beberapa pengecualian, ada perubahan pokok dalam bidang pelatihan dimana individu dan kebutuhannya tidak lagi diperhatikan secara penuh. Akan tetapi, OD menyatakan bahwa seharusnya kita memperhatikan pentingnya mengembangkan dan melatih individu yang mempunyai otonomi. Kita perlu memastikan bahwa dalam organisasi, kita memiliki orang yang dapat memprakarsai dan melaksanakan dan juga menjadi anggota dari suatu kelompok dan jaringan kerja yang efektif. Salah satu implikasinya adalah memberikan perhatian untuk mengembangkan orang-orang yang mempunyai keterampilan khusus dalam organisasi.

Tim yang dapat mengatur diri sendiri (*self managing team/SMT)*, merupakan hasil dari kelompok kerja semi-otonomi pada tahun 1070-an. Perencanaan untuk tim seperti itu tidak hanya perlu melakukan peninjauan terhadap pabrik dan mengadakan pertemuan-pertemuan untuk menentukan apakah SMT dapat melakukan beberapa kemajuan yang berarti. Yang dibutuhkan adalah meninjau kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan bagaimana sistem yang bekerja saat ini beroperasi. Hanya dengan cara itulah perubahan dapat terjadi. Tim juga diberi otoritas dan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perubahan tersebut dari satu budaya ke budaya yang lainnya, membutuhkan filosofi dan strategi manajerial.

11.2. Perubahan Organisasi

Ada beberapa tugas khusus dan penting dalam Organizational Development (OD), dimana di antaranya adalah : mendiagnosis kebutuhan, merencanakan dan memimpin kegiatan pelatihan, berperan sebagai seorang katalisator dalam manajemen perubahan internal dan menyumbangkan pengetahuan seni mengelola pengembangan organisasi (Wren, 2005).

Tugas-tugas tersebut biasanya ditujukan untuk agen perubahan. Agen perubahan mungkin seseorang, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi yang menyediakan bantuan teknis, spesialis atau nasehat, dalam mengelola usaha perusahan. Satu aspek dari peran agen perubahan yang sering dilupakan adalah membantu momentum perkembangan yang sering merosot setelah antusiasme awal. Efektivitas perusahan merupakan perhatian orang-orang yang bekerja didalamnya. Pengembangan organisasi hanya dapat berhasil bila para manajer di semua tingkat memahami dan terlibat dalam proses-proses untuk mencapai perbaikan. Mereka perlu mengetahui manfaat dari proses-proses tersebut ditinjau dari hasil praktisnya. Program apapun ternyata membutuhkan komitmen dan dukungan dari atas. Kendati demikian banyak contoh-contoh menunjukan bahwa bagian kerja tertentu dalam unit kecil ternyata mampu mencapai hasil yang bermanfaat hanya dengan inisiatif manajer secara individual. Bentuk pekerjaan eksperimen ini sering membantu mengembangkan serta membangun kepercayaan untuk proses seperti itu dalam organisasi. Misalnya, dilakukannya *briefing* tim sebagai cara untuk menyampaikan keputusan dari imformasi pengelolaan ke level bawah, dan mendengarkan isu dari

hierarki yang lebih rendah, mungkin dimulai dari satu bagian atau departemen. Setelah masalah dapat dipecahkan dan bagian lain melihat manfaatnya, maka *briefing* semacam itu dapat disebarkan dengan cepat.

11.3. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi atau *Organization Development* (OD) didefinisikan sebagai usaha terkini dari para ahli *behavioral* atau keperilakuan, mulai dari ahli psikologis, sosiologi sampai antropologi, yang memanfaatkan ilmu pengetahuan mereka untuk memperbaiki organisasi di sektor bisnis.Secara umum kepentingan mereka berkaitan dengan efektivitas organisasi maupun subunit yang ada didalamnya. Karena proses pendidikan mulai berpengaruh terhadap organisasi, maka definisi tersebut meluas sampai melibatkan usaha keras para manajer umum. Selain itu sering dijumpai bahwa orang yang memberikan pelatihan, pengembangan manajemen dan pengembangan personalia, akan berperan sebagai pengembangan organisasi.

Definisi lainnya, meminjam definisi kecerdasan secara psikologis, menyatakan bahwa OD adalah apa yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan orang yang terlibat dalam organisasi.

1. Maksud dan Tujuan Pengembangan Organisasi

OD bertujuan memberi informasi yang lengkap dan benar dari dalam organisasi itu sendiri untuk dapat membantu organisasi dan juga para anggotanya untuk membuat pilihan secara bebas. Pilihan-pilihan tersebut berkaitan dengan bantuan bagi para anggota organisasi untuk mendapatkan berbagai solusi atas masalah atau isu yang sedang mereka hadapi. OD memang memiliki kepentingan lebih jauh, yaitu memperkuat kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah. Dengan kata lain, para pengembang organisasi berusaha membuat diri mereka tidak menonjol. Perlu diperhatikan bahwa OD berhubungan dengan pengembangan organisasi secara menyeluruh yang orientasinya bukan hanya para manajer tetapi juga karyawan organisasi lainnya. Akan tetapi beberapa fakta menunjukkan bahwa sekalipun para pengembang organisasi mempunyai tujuan tersebut, pada kenyataannya mereka lebih memperhatikan tingkat analisis individu.

Perbedaan antara OD dengan perubahan organisasi merupakan bidang yang tidak jelas, sebab OD juga berkaitan dengan perubahan yang terencana. Sampai tahun-tahun terakhir ini perubahan terencana ini terpusat pada permasalahan antar pribadi. Akan tetapi, orientasi tersebut lambat laun mulai berubah. Singkatnya OD kini jauh lebih luas dan mencakup berbagai isu yang beberapa tahun lalu diklasifikasikan sebagai perubahan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, OD berpusat pada klien. Pengertian ini membawa dua implikasi. Pertama, permasalahan harus dirasakan seperti yang klien rasakan dan kedua, yang mungkin lebih penting, adalah klien sebenarnya mencari solusinya sendiri. Selain itu, karena merupakan suatu proses perubahan,maka OD juga didefinisikan sebagai berorientasi pada proses. Pada awalnya perhatian OD berkaitan dengan sikap dan hubungan dalam organisasi, tetapi kini OD bergerak ke arah perubahan struktur dan prosedur. Disamping itu, OD bukan merupakan konsep dalam

pengertian ilmiah. OD tidak dapat didefinisikan secara pasti atau direduksi ke bentuk tertentu dan juga bukan merupakan perilaku yang dapat diamati, tetapi peran OD sangat penting

OD lebih jauh digunakan sebagai istilah untuk menggambarkan proses meninjau kembali dan memperbaiki efektivitas perusahan beserta organisasinya. Karena berasal dari ilmu pengetahuan sosial, maka OD cenderung berkonsentrasi pada tindakan dan interaksi antara individu dalam kelompok kerja dan hubungan antara kelompok dalam organisasi. Dalam hal ini sebagian besar praktisinya adalah para ahli keprilakuan , atau orang yang mendapatkan konsep serta keahliannya dari ilmu-ilmu keperilakuan.

Hersey dan Blanchard (1995), mendefinisikan OD sebagai: usaha terencana, organisasi luas dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana dalam proses-proses organisasi yang menggunakan ilmu pengetahuan sosial.

Jadi OD dapat ditinjau dari empat sudut pandang

1). Tujuan yang akan dicapai
2). Pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan organisasi.
3). Strategi dan kebijaksanaan untuk meninjau dan memperbaiki efektivitas perusahaan atau bagiannya.
4). Aktivitas untuk melaksanakan strategi dan kebijakan.

Oleh karena itu, OD meliputi hal-hal berikut :

- Membuat diagnosa tentang apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki efektifitas organisasi dan menentukan tujuan-tujuannya.
- Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.
- Mengembangkan aktivitas untuk melaksanakan strategi
- Memastikan umpan balik dan memonitor serta mengevaluasi.

Dari hal-hal tersebut, dapat dinyatakan bahwa OD merupakan proses jangka panjang dan berlangsung terus menerus. OD mencakup proses untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2. Pendekatan Sejarah

OD berkembang terlepas dari perkembangan manajemen. OD merujuk kejadian-kejadian yang berlangsung selama tahun 1950-an. OD juga merupakan hasil langsung dari kelompok-kelompok pelatihan. Berkaitan dengan hal tersebut, kita dapat mengetahui pelatihan manajemen yang bermula dari angkatan bersenjata di Inggris dan dari "program J" (*Job Instruction Training*) di Amerika. Keduanya mengarah kepada pelatihan manajemen seperti yang kita pahami dua atau tiga dekade ini. Di Amerika hal pertama yang dilakukan adalah meyakinkan para mandor bahwa mereka sebenarnya adalah para manajer.

Penelitian Roethlisberger (1947) dalam Hersey dan Blanchard (1995), terhadap para mandor merupakan hal klasik. Di Inggris, pelatihan manajemen berlawanan arah dengan badan-badan pelatihan yang kini sebagian besar sudah tutup, dan sekolah-sekolah manajemen yang semakin berpengalaman menawarkan pelatihan yang bebas dan umum bagi berbagai organisasi dan budaya. Lagi pula selama empat dekade ini ada peningkatan yang luar biasa dibidang teknik dan peralatan. Yang berkaitan dengan perubahan perilaku dan sikap. Teknik-teknik tersebut meliputi ceramah, diskusi terpadu, studi kasus dan *business game*, *role play*, pengamatan peserta dan belajar jarak jauh. Dengan kemajuan teknologi, alat kominikasi juga mengalami peningkatan, seperti video interaktif dan sebagainya. Hal yang menarik dari sini adalah sebagian besar peralatan tersebut sangat berorientasi pada pelatihan (*trainer-oriented*).

Pada awalnya apa yang dilakukan dalam arena perkembangan manajemen terbatas pengaruhnya, sehingga organisasi beralih kesistem kelompok pelatihan sebagai cara mengimplementasikan OD untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih permanen. Dasar-dasar kelompok pelatihan ditemukan dalam penelitian Lewin dan Moreno pada tahun 1940-an dan 1950-an. Pada tahun-tahun pertama pelatihan sangat dikonsentrasikan kepada para pemimpin dan anggota kelompok dan khususnya lebih mementingkan faktor kelompok dari pada faktor individu. Akan tetapi selama tahun 1950-an para penemu kelompok pelatihan memisahkan orientasi mereka : Lewin beralih kepada penelitian spektrum sedangkan Moreno kepada pelatihan nasional. Pada awalnya klien terdiri atas orang-orang yang dianggap membutuhkan pelatihan dan dapat memberikan pengaruh dalam lingkungan organisasi. Untuk alasan itulah klien meliputi para pendidik, pekerja sosial dan dalam lingkungan organisasi itu sendiri yaitu para personal. Gerakan tersebut tumbuh cepat sampai akhir tahun 1960-an, khususnya dalam organisasi-organisasi di dunia Barat. Dari sana timbul profesionalisasi para pelatih dan juga gagasan dari kelompok-kelompok kontra yang dijuluki "orang malang yang bekerja sendiri".

3. Metode dan Asumsi Kelompok Pelatihan

Asumsi dasar yang mendukung kelompok pelatihan adalah bahwa individu dapat belajar dari pengalaman yang disebut *experiental learning*. Orientasinya sangat ditekankan pada analisis tingkat non-rasional dan emosional. Yang mendukung seluruh pemikiran tersebut adalah asumsi bahwa orang mempunyai kekuatan untuk berkembang, sebuah asumsi yang melandasi pelatihan dan perkembangan manajemen saat ini.

Akan tetapi asumsi itu berubah; sekarang asumsi dasar kelompok pelatihan menyatakan bahwa orang akan memiliki jawaban positif terhadap kritik atau arus balik negatif. Dari G.B. Watson yang mengembangkan teori keperilakuan kita mengetahui bahwa asumsi tersebut tidak tepat. Tujuan utama pelatihan semacam ini adalah untuk menghilangkan respon emosional seseorang. Hal ini dicapai dengan menekankan kepekaan terhadap sikap, sistem kepercayaan, dan berbagai respon emosional orang lain. Meskipun berkaitan dengan sikap, dari ketiga komponen tersebut emosilah yang menempati urutan pertama. Keterampilan yang ditekankan disini adalah keterampilan dalam

berinteraksi dengan orang lain dalam organisasi. Akan tetapi tugas kelompok pelatihan ini jarang dilakukan dalam lingkup organisasi dan ini menimbulkan asumsi bahwa akan ada perubahan dari situasi pelatihan ke situasi kehidupan yang sesungguhnya.

Pelatihan itu menggunakan bentuk-bentuk kelompok. Klasifikasi dasar dari kelompok tersebut meliputi **asing, sepupu, keluarga dan diagonal**.

Kelompok asing, terdiri dari orang-orang yang tidak memiliki hubungan sebelumnya. Mereka tidak hanya berasal dari bagian lain dalam suatu organisasi tetapi juga berasal dari organisasi lain.

Kelompok sepupu, Kelompok ini terdiri dari orang-orang dalam satu organisasi bahkan dari tingkatan yang sama, tetapi jarang berhubungan satu sama lain dalam situasi kerja.

Kelompok keluarga, sesuai dengan namanya meliputi bos dan bawahan-bawahannya.

Kelompok diagonal, meliputi lintas organisasi, baik dalam tingkat maupun departemen. Yang membedakan tugas kelompok pelatihan dari individu lainnya adalah tingkat pelatihan yang disusun.

Palatihan-pelatihan lain mungkin ada yang lebih atau kurang menekankan pelatihan rasional vs emosional. Pada tingkat rasional kedalaman intervensi sangat besar. Dari semua hal tersebut, kita mengetahui bahwa ada dua tema yang berbeda. Pertama masalah yang berpusat pada organisasi dan pekerjaan dapat dipecahkan oleh kelompok keluarga. Tema kedua agak berbeda, yaitu "sentuhan penuh perasaan" yang berhubungan dengan pertumbuhan pribadi dan perubahan sikap atau tepatnya perubahan kepribadian, dan menekankan ekspresi emosi dari pada pemahaman.

Maksud dari beberapa komentar tersebut menyatakan adanya kritik terhadap kelompok pelatihan. Pendapat tersebut memang benar. Kritik mencapai puncaknya pada akhir tahun 1960-an, ketika diketahui bahwa proses tersebut ternyata membuat orang yang mengalaminya sangat tertekan. Proses itu dirasakan sebagai pemerkosaan terhadap privasi individu. Proses pelatihan jelas menimbulkan ketegangan dan dalam beberapa kasus mengarah kepada gangguan mental. Banyaknya masalah yang muncul sebagian besar karena para pelatih tidak disiapkan dan dilatih dengan baik untuk menguasai materi yang akan diberikan kepada kelompok. Memang sangat memprihatinkan, karena itulah beberapa organisasi mengambil kebijakan untuk melarang orang melanjutkan sesi kepekaan atau pelatihan kelompok pelatihan.

Disamping itu pelatihan dianggap tidak realistis. Pelatihan hanya sedikit manfaatnya dalam pekerjaan dan keahlian apapun yang dimiliki akan cepat hilang dalam lingkungan organisasi. Hal ini tentu saja menjadi masalah bagi semua intervensi pelatihan di setiap organisasi. Satu kritik utama adalah, pelatihan memberikan pelajaran-pelajaran yang salah. Pelatihan menekankan kebebasan emosional dan kepekaan terhadap orang lain. Padahal organisasi sendiri berkaitan dengan analisa logis, ketegasan, dan yang terpenting adalah keahlian politis. Ada dua aspek yang perlu dicatat, yakni; pertama seharusnya kita memperhatikan perubahan struktur atau sistem daripada perubahan sikap atau kepribadian. Kedua, dilema moral dan etis. Orang diberi ganjaran atas perilaku mereka, yaitu kinerja mereka. Mereka tidak dibayar untuk sikap atau kepribadian tertentu yang melekat dalam diri mereka.

Karena kepentingan-kepentingan dengan kelompok pelatihan dan jumlah konsultan yang menjalankan tugas kelompok pelatihan, maka ada perubahan orientasi. Selama tahun 1960-an dan 1970-an muncul apa yang dinamakan agen perubahan. Sampai pada titik tersebut, kelompok pelatihan berkaitan dengan sikap dan mungkin perilaku-walaupun hanya ditinjau dari satu segi perilaku – daripada dengan situasi. Pada umumnya, OD lebih banyak berkaitan dengan perubahan organisasi terencana dan dikelola. Selain itu, OD kini juga berkaitan dengan lingkungan karena lingkungan berpengaruh terhadap organisasi. Meski demikian masih ada beberapa permasalahan. Perubahan emosional masih menjadi salah satu prioritas, paling tidak merupakan bagian dari OD. Perubahan emosional sering dimasukkan dalam konsep nilai dan intervensi biasanya berdasarkan tingkat individu. Dalam kedua kasus tersebut, sangat dibutuhkan kepercayaan interperonal untuk menghadapi berbagai isu dan masalah antar pribadi. Fokus program OD berubah ketika mulai terjadi perkembangan, mulai dari analis tingkat individu, hubungan antar individu, interaksi departemen, dan *team building* untuk hubungan antara kelompok dan dalam organisasi pada umumnya. Jika orientasi tersebut secara khusus untuk mengatur individu maka yang sedang kita bicarakan adalah pelatihan, bukan OD.

4. Proses Pengembangan Organisasi

Menurut Siagian Sondang P. (2000), untuk memulai melakukan suatu program perubahan, kita harus memahami apa yang dimaksud dengan strategi perubahan total. Dengan perkataan lain perlu pengenalan yang tepat tentang proses pengembangan organisasi (PO) sebagai instrumen yang handal dalam memikirkan, merencanakan dan mewujudkan perubahan.

Secara konseptual, strategi perubahan menyeluruh dalam arti bahwa organisasi menggunakan jasa konsultan pengembangan organisasi meliputi empat hal pokok yaitu:

1). Proses konsultasi, dalam mana konsultan yang jasa-jasanya digunakan memegang teguh dua prinsip dalam melakukan kegiatan yaitu cara bekerja yang efisien dan semangat kerja yang tinggi. Konsultan yang dipekerjakan oleh organisasi diharapkan mampu memainkan peranannya dengan tingkat keterampilan atau kemahirannya yang tinggi karena ia akan terlibat dalam membantu kliennya mengenali berbagai proses dimana berbagai kelompok dalam organisasi bergerak semuanya dikaitkan dengan peningkatan kemampuan klien untuk mengidentifikasi masalah dan menemukan jalan keluarnya. Kemahiran yang digunakan harus digunakan dengan pendekatan "*taylor made*" bukan pendekatan "*konfeksi*" atau dengan menggunakan "*kunci wasiat*" seolah-olah satu strategi tertentu cocok untuk memecahkan semua permasalahan yang dihadappi oleh berbagai organisasi. Seorang konsultan yang mempunyai harga diri yang tinggi secara profesional tidak akan mempertaruhkan reputasinya dengan pendekatan "*konfeksi*" atau "*kunci wasiat*" tadi, melainkan menggunakan pendekatan yang spesifik yang hanya cocok bagi organisasi tertentu.

2). Pengenalan dan penggunaan strategi PO. Kegiatan PO harus didasarkan pada pendekatan yang *taylor-made*. Pernyataan tersebut berarti bahwa tergantung pada jenis permasalahan

yang dihadapi oleh klien, strategi yang digunakan dapat menyangkut struktur organisasi, dapat bersifat teknikal dan mungkin pula bersifat keprilakuan.

3). Melakukan suatu bentuk intervensi tertentu. Artinya konsultan melibatkan diri pada proses perubahan bagi organisasi kliennya dengan mengusulkan kepada klien penggunaan teknik-teknik tertentu, baik dalam rangka menghilangkan atau mengurangi kecendrungan para anggota organisasi menolak perubahan dengan berbagai alasan dan argumen maupun dalam upaya menjamin bahwa perubahan yang dilakukan benar-benar mencapai sasaran dalam arti peningkatan kinerja organisasi, menghadapi tantangan sekarang dan memberikan respons yang tepat kepada tuntutan lingkungan.

4). Keadaan yang didambakan. Dimaklumi bahwa kegiatan PO diselenggarakan karena dirasakan adanya ketidak seimbangan dalam kehidupan organisasi antara kondisi sekarang dengan kondisi ideal yang didambakan. Berarti kegiatan PO yang berhasil adalah kegiatan yang mampu menghilangkan kondisi ketidak seimbangan tersebut yang pada mulanya dengan bantuan konsultan, akan tetapi akhirnya terlihat pada kemampuan manajemen dan para anggota organisasi untuk mengambil langkah-langkah dalam penggunaan teknik-teknik tertentu tanpa kehadiran seorang konsultan dari luar.

5. Pendekatan Dasar Dalam Pengembangan Organisasi

Siagian Sondang P. (2000), menyatakan apapun permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, jalan keluar biasanya dapat ditemukan dengan menggunakan salah satu atau kombinasi lebih dari satu pendekatan dasar yang dikenal dengan teori PO, yaitu yang berifat struktural, teknikal dan keperilakuan atau pendekatan yang terfokus pada unsur manusia dalam organisasi.

1). Intervensi Struktural

Dewasa ini kecenderungan yang jelas terlihat dan diperkirakan akan terus berlanjut di masa yang akan datang adalah bahwa organisasi yang diinginkan adalah yang makin bersifat "organik" dan egalitarian. Berarti pandangan yang pernah dominan yang mengatakan bahwa organisasi yang piramidal dan hierarkis adalah baik dan tampaknya semakin ditinggalkan karena organisasi yang organik dan egaliter per definisi adalah organisasi yang semakin datar. Jika suatu organisasi yang menyelenggarakan kegiatan PO menggunakan strategi perubahan struktural, biasanya terdapat tiga hasil yang diharapkan akan dipetik, yaitu restrukturisasi atau kadang dikenal dengan istilah reorganisasi, sistem imbalan yang baru dan perubahan pada kultur organisasi.

Untuk memperoleh ketiga jenis manfaat tersebut, terdapat tiga alasan mengapa manajemen mau mengubah struktur organisasi yang dipimpinnya. Alasan pertama adalah bersifat ekonomi dalam arti bahwa jika struktur organisasi makin datar, rentang kendali semakin melebar, ini berarti bahwa jumlah bawahan yang dapat diawasi oleh seorang atasan makin banyak yang pada gilirannya mengurangi beban biaya administrasi yang harus dikeluarkan karena jumlah manajer yang harus digaji semakin berkurang. Alasan kedua adalah dengan mengurangi tingkat-tingkat hirarki kewenangan dalam organisasi, proses komunikasi pada umumnya berjalan lebih

lancar. Alasan ketiga adalah dengan rentang kendali yang melebar, biasanya kelompok-kelompok kerja memiliki otonomi yang lebih besar karena tidak mungkin lagi seorang manajer secara langsung mengendalikan semua bawahannya. Akan tetapi ada manfaat lain yang lebih penting bagi para anggota kelompok yaitu mereka dapat menampilkan kematangan jiwanya dalam arti mereka tetap berupaya menampilkan kinerja yang memuaskan tanpa diawasi, sekaligus mereka menggunakan daya kreativitas dan inovasinya semaksimal mungkin dan mereka mampu memprakarsai usaha-usaha tertentu yang pada gilirannya membuat organisasi semakin efektif dan proaktif.

Dalam melakukan intervensi yang sifatnya struktural, biasanya tercipta organisasi yang tidak birokratik karena organisasi dituntut mampu memberikan respons yang tepat dan segera terhadap berbagai perubahan, disertai berbagai tuntunan, yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi tersebut. Struktur yang birokratik dipandang perlu dalam rangka meningkatkan efisiensi karena memang setiap perubahan membawa konsekuensi timbulnya biaya yang harus dipikul.

2). Intervensi Teknikal

Bentuk intervensi ini dikenal pula dengan istilah intervensi tugas-teknologi. Intervensi ini menekankan perubahan pada tugas-tugas nyata yang diselenggarakan oleh para anggota organisasi dan proses teknologikal serta sarana yang mereka gunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan oleh manajemen kepada mereka. Praktek PO yang dilakukan oleh banyak organisasi membuktikan bahwa tiga hal yang menjadi sorotan perhatian dalam menggunakan intervensi ini adalah: rancang bangun ulang pekerjaan, sistem sosio-teknikal dan program peningkatan mutu hidup kekaryaan.

a. Rancang bangun ulang pekerjaan,

Rancang bangun ulang pekerjaan ada persamaannya dengan intervensi struktural, upaya perubahan ditunjukkan pada tingkat organisasi sedangkan dalam rancang bangun ulang pekerjaan, perubahan diupayakan terjadi pada tingkat pekerja dengan berbagai bentuk perubahan seperti, alih tugas, alih wilayah, perluasan pekerjaan, perkayaan kekaryaan dan tim kerja yang otonom. Salah satu pertimbangan untuk melakukan perubahan pada tingkat ini karena dengan demikian penggunaannya dapat dilakukan lebih meluas dan dapat diterapkan baik oleh para manajer tingkat penyelia maupun para manajer senior.

b. Sistem Sosioteknikal

Para praktisi sependapat bahwa rancang bangun pekerjaan harus mampu mengoptimalkan pemenuhan tuntutan sosial dan teknikal dari pekerjaan yang harus diselesaikan. Artinya, penyelesaian setiap pekerjaan menuntut adanya suatu sistem yang merupakan gabungan antara pertimbangan-pertimbangan sosial dan teknikal. Dari sisi teknikalnya yang harus dipertimbangkan antara lain adalah; alat, teknik, prosedur, keterampilan, pengetahuan dan

prasarana yang digunakan oleh para karyawan menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud dengan sistem sosial adalah manusia yang bekerja dalam organisasi dan interrelasi antar mereka. Para praktisi menggunakan sistem sosioteknikal dalam mewujudkan perubahan, biasanya menekankan bahwa setiap rancang bangun pekerjaan yang berhasil harus selalu memperhitungkan kedua hal tersebut.

c. Peningkatan mutu hidup kekaryaan

Yang dimaksud dengan peningkatan mutu hidup kekaryaan adalah suatu proses melalui mana organisasi bersikap tanggap terhadap kebutuhan para karyawannya melalui pengembangan mekanisme tertentu yang memungkinkan mereka terlibat penuh dalam mengambil keputusan tentang hidup mereka di tempat kerjanya. Dari definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa sifat kekaryaan dewasa ini sudah dikaitkan langsung dengan pengakuan dan penghargaan terhadap harkat dan martabat manusia. Timbulnya konsep memberdayakan manusia di tempat pekerjaan adalah bukti nyata tentang kebenaran pandangan ini. Artinya, berkarya dewasa ini tidak lagi semata-mata dimaksudkan untuk mencari nafkah. Meskipun pandangan demikian tetap relevan akan tatapi berhubungan langsung dengan perlunya seseorang mandiri dan tidak berrgantung pada orang lain dalam pemuasan kebutuhannya dan pemeliharaan kepentingannya. Oleh karena itulah dalam teori motivasi ditekankan bahwa kebutuhan manusia yang harus dipuaskan tidak terbatas pada hal-hal yang bersifat materi, akan tetapi juga yang menyangkut kebutuhan sosial, prestise, aktualisasi diri, otonomi, dan dorongan penumbuhan motivasi yang bersifat intrinsik. Salah satu segi yang teramat penting dalam hal pengakuan dan penghargaan martabat karyawan sebagai manusia adalah mutlak mereka terlibat dalam menentukan nasibnya, pekerjaannya, karirnya dan bahkan juga penghasilannya.

3). Intervensi Keperilakuan

Perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut. Misalnya di masa lalu banyak organisasi yang memberikan imbalan kepada pekerja dibidang produksi semata-mata berdasarkan jumlah jam pekerja tersebut bertugas tanpa dikaitkan dengan tingkat produktivitasnya. Para pegawai tetap, termasuk para manajer, menerima imbalan setiap bulan yang sama sekali tidak ada korelasinya dengan hasil pekerjaannya.

Sekarang praktek demikian semakin ditinggalkan dan yang terjadi adalah melaksanakan program imbalan yang mengaitkan jumlah imbalan yang diterima oleh seseorang dengan kinerjanya. Relevan pula untuk memperhatikan bahwa berbagai bentuk perangsang atau insentif di luar gaji pokok, dan tunjangan, misalnya bonus dihitung bukan lagi atas kinerja individu akan tetapi karena kinerja dan produktivitas kelompok.

11.4. Daftar Pertanyaan

1. Jelaskan perilaku individu dalam organisasi global.
2. Sebutkan dan jelaskan beberapa tugas khusus dan penting dalam pengembangan organisasi.
3. Apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi / *Organization Development* (OD) dan sudut pandang apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan organisasi.
4. Sebutkan dan jelaskan empat hal pokok dalam pengembangan organisasi dengan menggunakan jasa konsultan.
5. Sebutkan dan jelaskan pendekatan dasar dalam pengembangan organisasi.

11.5. Rangkuman

Pengembangan Organisasi (OD) telah berubah secara dramatis dari sikap individual dan hubungan interpersonal, kemudian pengaruh pekerjaan individu terhadap orang lain, sampai hal-hal seperti hadiah (*reward)* dan struktur organisasi. *Reward* tidak hanya mencakup masalah uang atau bonus. Lebih dari itu *reward* dipakai orang untuk memanipulasi orang – dalam arti yang paling positif – melalui prosedur-prosedur seperti *management by objectives,* penilaian dan sebagainya. Dengan kata lain *reward* mempunyai arti yang sangat luas.

Organisasi berusaha membedakan perilaku ideal dari perilaku-perilaku aktual atau gaya individu atau kelompok. Orang dibuat untuk menghadapi masalah secara langsung baik dalam situasi individu atau dengan mempertimbangkan pendapat-pendapat orang lain dan sebagainya.

Beberapa tugas khusus dan penting dalam OD, di antaranya: mendiagnosis kebutuhan, merencanakan dan memimpin kegiatan pelatihan, berperan sebagai seorang katalisator dalam manajemen perubahan internal dan menyumbangkan pengetahuan seni mengelola pengembangan organisasi. Tugas-tugas tersebut biasanya ditujukan untuk agen perubahan. Agen perubahan mungkin seseorang, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi yang menyediakan bantuan teknis, spesialis atau nasehat, dalam mengelola usaha perusahaan.

Ada empat sudut pandang dalam pengembangan organisasi yaitu: (i) tujuan yang akan dicapai, (ii) pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan organisasi, (iii) strategi dan kebijaksanaan untuk meninjau dan memperbaiki efektivitas perusahaan atau bagiannya, dan (iv) aktivitas untuk melaksanakan strategi dan kebijakan.

Secara konseptual, strategi perubahan menyeluruh dalam arti bahwa organisasi menggunakan jasa konsultan pengembangan organisasi meliputi empat hal pokok yaitu: (i) proses konsultasi, (ii) pengenalan dan penggunaan strategi PO, (iii) melakukan suatu bentuk intervensi tertentu, (iv) keadaan yang didambakan.

Pendekatan dasar dalam pengembangan organisasi yaitu yang berifat struktural (intervensi struktural), teknikal (interpensi teknikal dan keperilakuan (intervensi keperilakuan) atau pendekatan yang terfokus pada unsur manusia dalam organisasi.

BAB XII
KASUS-KASUS DALAM PERILAKU ORGANISASI

12.1. Bank-Bank Swasta Kembali Merebut Predikat Mumpuni Dalam Melayani Nasabah.

Peta Pelayanan bank mulai berubah. Bank-bank swasta kembali merebut predikat mumpuni dalam melayani nasabah. Sayangnya bank-bank yang mempunyai pelayanan aduhai tidak otomatis mempunyai kinerja keuangan yang baik. Bagaimana konsep pelayanan bank yang sekaligus mampu menjadi mesin laba ? Perebutan nasabah super kaya makin sengit di antara bank-bank kakap, mengapa bank-bank mulai merubah paradigma pelayanan yang mengarah pada kekuatan *customer base*. Simak posisi pelayanan masing-masing bank ketika dana masyarakat masih tetap dijamin halal oleh negara.

Seorang bankir pernah mengeluh pada Infobank. Sejak diterapkannya kebijakan kenali nasabahmu (*know your customer*), banyak nasabah yang mendampratnya. Bahkan sejumlah nasabah memprotes keras, karena umumnya tersinggung, terutama ketika ditanya asal – usul uang. Sebab kata nasabah, sebagaimana ditirukan bankir tadi, tidak semua bank secara konsisten menerapkan kebijakan tersebut.

Efeknya persaingan dalam merebut dana pihak ketiga mulai tidak sehat, terutama di tingkat-tingkat kantor cabang. Sayangnya nama-nama bank yang terlibat sulit dikonfirmasikan, bahkan bank pelapor saja sulit dideteksi publik. Padahal kalau mau jujur, ucapan tadi ada benarnya. Transaksi-transaksi yang mencurigakanpun terkadang lolos dengan mudah. Buktinya jika ada angka penyelewengan yang menurut Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sebesar Rp. 82.86 triliun, kemana lagi menyimpannya kalau tidak di bank?. Uang-uang hasil transaksi perjudian dan narkoba yang tergolong dalam uang panas pun tak akan lari jauh-jauh dari bank. Anda bisa bayangkan ada berapa kontainer, jika uang sebanyak itu tidak disimpan dalam bank.

Kenyataan itu tentu akan makin membuat suasana persaingan memperebutkan dana pihak ketiga makin kotor. Apalagi menurut Bank Indonesia (BI), hanya sedikit kasus pencucian uang lewat bank yang diproses. Pasalnya sesuai dengan ketentuan, hanya transaksi di atas Rp. 500 juta yang terkena undang-undang tindak pidana anti pencucian uang tahun 2002. Transaksi di bawah angka itu otomatis harus didrop BI karena tidak sesuai dengan ketentuan. Menurut data biro riset info bank yang diolah dari data BI, ada 135 transaksi yang mencurigakan dari 20 bank. Tetapi seperti biasa, hanya tiga laporan BI ke pihak berwajib yang kuat untuk diidentifikasi. Sisanya terbang tidak terbukti. Praktek pencurian uang haram yang melibatkan bank, seperti yang dituturkan bankir tersebut masih berlangsung sampai saat ini dengan jumlah transaksi di bawah Rp. 500 juta.

Gambaran diatas tentu tidak sama dengan kualitas pelayanan yang dilakukan lazimnya bank. Umumnya menurut pamantauan Infobank, bank-bank yang tidak punya standar pelayanan yang jelas lebih mengandalkan kualitas pelayanan dibanding dengan menjadi pintu dalam pencucian uang yang tidak membutuhkan senyuman atau ruangan yang apik.

Itu sisi gelap sebuah pelayanan bank. Jika melihat lebih luas, pengalaman masa lalu menunjukkan bahwa hancurnya banyak bank disebabkan praktek kotor baik dari sisi aktiva maupun passiva. Sisi aktiva sudah banyak dibahas, yakni perihal mark up kredit dari kantong kiri ke kantong kanan. Praktek dari sisi pasiva antara lain berupa praktek deposito fiktif dari pemiliknya. Ini berhujung pada hancurnya uang negara lewat Bantuan Likuiditas Bank Indinesia (BLBI).

Kini praktek dari sisi pasiva yang terus dilakukan bank adalah sejumlah bank masih menerima dana transaksi uang panas. Ini dapat mengantarkan bank ke kehancuran dini. Padahal, seharusnya bank mampu menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), sehingga mampu mencegah bank dari kehancuran dini.

Praktek kotor dalam merebut nasabah tidak hanya berlangsung di sini. Masih banyak modus lain yang sering terjadi, misalnya membajak nasabah, dengan melakukan praktek banting suku bunga. Padahal dari sisi ketahanan bank, praktek ini hanya akan membawa masalah kinerja di belakang hari. Contohnya sebuah bank pelat merah berani merebut nasabah dari bank pelat merah lain dengan cara memberi suku bungan kredit 2% di bawah suku bunga pasar dan berani memberi 2% suku bunga dana di atas *counter rate*.

Menilik dari kasus diatas, lepas dari ada tidaknya kaitan antara pelayanan yang baik dengan kinerja keuangan perbankan, harus diakui bahwa pelayanan konsumen sangatlah penting dalam menunjang kehidupan perbankan di Indonesia. Untuk memberi layanan yang terbaik bagi nasabah, maka perlu adanya karyawan yang terlatih dan mampu memberi layanan prima yang diperlukan, maka dari itu:

- Diskusikan cara-cara apakah yang bisa dipakai untuk memotivasi karyawan dalam memberikan layanan terbaik bagi para nasabah.
- Apakah *punishment* juga diperlukan, dan diskusikan seberapa besar peran *punishment* dalam memotivasi karyawan.
- Rancanglah suatu program pemotivasian karyawan yang komprehensif untuk mencpai tujuan memberi layanan terbaik bagi nasabah berdasarkan teori-teori yang saudara ketahui.

12.2. Perusahaan Farmasi " MAJA"

Raden Rangga adalah Wakil Presiden Direktur bidang manufakturing dan operasi suatu perusahaan farmasi menengah di kawasan Alas Mentok. Rangga mendapatkan Doktor dalam bidang kimia. Tetapi belum pernah secara langsung terlibat dalam penelitian dan pengembangan produk baru selama dua puluh tahun terakhir ini. Dia merupakan seorang manajer yang "keras" dalam pengelolaan operasi-operasi, dan dia menjalankan suatu aturan yang ketat. Perusahaan tidak mempunyai masalah perputaran karyawan (*turnover*), tetapi Rangga dan person manajemen kunci lainnya merasa bahwa para karyawan hanya bekerja kurang dari 8 jam sehari. Mereka tidak bekerja sepenuhnya sesuai kemampuan potensi mereka. Rangga sangat prihatin dengan situasi ini, karena dengan adanya kenaikan biaya-biaya, satu-satunya cara agar perusahaan dapat terus memperoleh laba adalah meningkatkan produktivitas jam kerja para karyawan.

Rangga memanggil manajer personalia dan menggariskan masalah tersebut sebagai prioritas yang harus dipecahkan. "Bagaimana dengan masalah karyawan kita? Survey pengupahan saudara menunjukkan bahwa kita telah membayar mendekati upah tertinggi dalam daerah ini, kondisi kerja perusahaan kita sangat baik dan pengendalian yang kita lakukan sangat jelas. Tetapi karyawan tetap tidak termotivasi. Apa yang mereka inginkan?" Manajer personalia menanggapi, "Saya telah mengemukakan kepada Bapak dan Presiden Direktur berkali-kali bahwa uang, kondisi, dan 'benefit' lainnya tidak cukup. Para karyawan juga membutuhkan hal-hal lain untuk memotivasi mereka. Saya juga telah melakukan wawancara secara rahasia dengan beberapa karyawan tentang jam kerja mereka, dan sebagaian besar dari mereka berpendapat bahwa mereka tidak terdorong bekerja keras karena, apakah mereka bekerja keras atau tidak, mereka mendapatkan upah dan kesempatan pengembangan diri yang sama seperti para pembantu karyawan yang hanya bekerja tanpa memerlukan ketrampilan". Rangga kemudian menimpali "Okey, saudara adalah ahli personalia, apa yang harus kita kerjakan untuk memecahkan masalah ini? Kita harus meningkatkan *performance* mereka".

Jelaskan "masalah motivasi" dalam organisasi diatas menurut model-model dari Maslow (1965). Apa yang dimaksud dengan "hal-hal lain" yang diungkapkan oleh manajer personalia dalam percakapan dengan Rangga di samping uang, kondisi kerja dan benefit lainnya yang diperlukan untuk memotivasi para karyawan?

Jelaskan motivasi para karyawan dalam perusahaan atas dasar satu atau lebih model-model proses. Berdasarkan tanggapan-tanggapan selama wawancara secara rahasia, apa sebenarnya bentuk-bentuk pengharapan, nilai dan hasil yang dikehendaki para karyawan perusahaan? Bagaimana dengan Rangga? Menurut saudara. Apakah Rangga dikendalikan secara internal atau eksternal. Bagimana Saudara akan memberikan tanggapan terhadap pertanyaan-pertanyaan terakhir Rangga bila Saudara adalah manajer personalia perusahaan?

12.3. Penganalisaan Pola-Pola Motivasional

Kondisi I

Atasan Wanti berkata "Wanti, saya tidak dapat mengerti mengapa kamu ingin pindah ke Departemen Penelitian dan Pengembangan. Mereka tidak membayar para teknisi mereka sebaik seperti yang dilakukan dalam Departemen Teknisi di sini. Kamu akan menghabiskan waktu kerjamu sendiri dan tidak akan mendapatkan pengarahan yang jelas pada proyek-proyek seperti kami memberikannya kepadamu selama ini. Saya kira kamu adalah salah seorang yang menyukai bekerja untuk waktu yang lama dan tidak mempedulikan gaji yang rendah",

Kondisi II

Atasan Fauzi berkata "Fauzi, saya tidak dapat mengerti mengapa kamu ingin pindah kembali ke bagian *manufacturing*. Pekerjaan dibagian tersebut merupakan pekerjaan rutin dimana setiap orang dapat melaksanakannya dan tidak ada kesempatan untuk menerapkan kreativitas dan inisiatif. Pekerjaan yang saudara punyai sekarang dalam kantor memungkinkan saudara benar-benar

menggunakan otak dan menerapkan inisiatif saudara. Disamping itu, disini tidak ada aspek-aspek rutin dan saudara dapat mengetahui segala sesuatu yang terjadi di sini".

"Saya benar-benar heran dengan keputusan saudara, Fauzi. Tentu saja saya tahu bahwa gaji di departemen produksi memang jauh lebih baik daripada gaji saudara sekarang, tetapi tantangan kerja seharusnya lebih penting dibandingkan gaji. *Well*, saya kira saudara adalah seorang yang lebih tertarik hanya pada uang".

Cobalah anda terapkan konsep-konsep motivasi Maslow (1965) untuk menerangkan apa yang telah terjadi untuk masing-masing situasi baik dalam kondisi I maupun kondisi II.

12.4. CV. Rasa Lezat

Sebuah restoran 'CV. Rasa Lezat' memiliki lima restoran masakan tradisional yang tersebar di Kota Surabaya dan sekitarnya. Total karyawan yang dimiliki cukup banyak karena melibatkan beberapa bagian sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada dalam *job design* perusahaan. Pimpinan (yang juga sebagai pemikik) perusahaan sangat memperhatikan kebutuhan/selera konsumen dengan selalu mengadakan pendekatan kepada konsumen. Berbagai cara pendekatan kepada konsumen dilakukan mulai dari wawancara langsung kepada konsumen sampai dengan menyediakan kotak saran (*suggestion box*) untuk masukan-masukan dari konsumennya. Banyak masukan memang diperoleh pimpinan perusahaan, yaitu baik mengenai kepuasan maupun kekurang-puasan dan bahkan ketidak-puasan konsumen.

Akhir-akhir ini, seiring dengan berkembangnya bisnis dan keinginan pimpinan untuk membuka/menambah gerai baru, muncul masalah yang cukup krusial bagi perusahaan. Seperti telah biasa dilakukan perusahaan sejak awal berdirinya yaitu evaluasi respon konsumen, maka tidak disangka oleh pihak manajemen perusahaan bahwa sangat banyak respon konsumen yang cendrung mengeluhkan perilaku para karyawan, baik karyawan pramusaji maupun karyawan keuangan (kasir). Manajemen sangat prihatin dengan masalah ini mengingat pada saat rekrutmen karyawan telah disaring dengan syarat-syarat pendidikan maupun keterampilan. Dari sisi 'barisan belakang' (dapur) yang memproses maupun karyawan yang menata makanan juga dirasakan oleh pihak manajemen sebagai makin tidak memperhatikan etos kerja yang baik.

Pertanyaannya: Dari kasus tersebut cobalah anda mengevaluasi persoalan yang sedang dihadapi manajemen 'CV. Rasa Lezat' tersebut dengan memakai pendekatan teori yang telah dipelajari.

12.5. Hotel Bintang Cemerlang

Hotel Bintang Cemerlang adalah hotel yang termasuk kategori hotel bintang empat di kawasan wisata terkenal di Jawa. Pada suatu pagi yang cerah terjadi suatu keributan yang membuat para tamu menjadi tidak nyaman. Seperti biasa acara makan pagi digelar dengan model prasmanan (*buffe*t) yang menyajikan berbagai menu sarapan ditambah beberapa menu '*fresh*' seperti telur dadar lengkap (*omelet*) maupun '*pancake*' yang dimasak langsung oleh karyawan tertentu.

Setelah selang beberapa saat para tamu menikmati aneka hidangan, tiba-tiba seorang pria setengah baya berteriak karena dikejutkan oleh munculnya seekor kecoa dari dalam tumis sayur yang

tersaji dimeja. Oleh karena serangga tersebut masih hidup, maka ia berjalan-jalan diatas hidangan meski agak lambat akibat bumbu masakan serta suhu masakan yang cukup panas. Kejadian ini ternyata ditanggapai secara dingin oleh karyawan yang bertanggung jawab dan bahkan hal ini diperkuat pula oleh supervisor mereka, seolah-olah hal tersebut adalah hal yang biasa. Tindakan mereka untuk segera menyingkirkan 'mahluk hidup dalam masakan' tersebut sangat tidak responsif. Bahkan karyawan juru masak telur dadar sempat berucap, mesti mungkin dianggapnya gurauan, kepada seorang tamu yang berdiri dihadapannya menunggu pesanannya diproses: 'apakah ibu juga kawatir kalau telor dadar ini juga ada kecoanya ?' Tentusaja kejadian dan ucapan tersebut akan berakibat pada selera makan para tamu.

Pertanyaannya: Cobalah anda evaluasi kasus tersebut diatas dikaitkan dengan teori perilaku organiasasi.

12.6. Perusahaan Manufaktur PT. Anak Bangsa

Perusahaan Manufakturing PT. Anak Bangsa memproduksi makanan ternak. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1990. Meskipun berupa perusahaan terbatas (PT), perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga; artinya saham perusahaan dimiliki oleh orang-orang yang mempunyai hubungan keluarga. Jumlah seluruh karyawan, baik yang berada di kantor maupun di pabrik, sekitar 200 orang. Oleh karena jajaran pemiliknya terikat dalam hubungan keluarga, maka manajemen yang diterapkan dalam perusahaan selama ini cendrung sebagai 'manajemen keluarga'. Dengan demikian orang-orang didalamnya terbiasa bekerja dengan memperoleh banyak 'kelonggaran'.

Pada awal tahun 2002 perusahaan memperoleh tawaran kerja sama dari seorang pengusaha Jepang yang ingin berinvestasi di perusahaan tersebut. Pengusaha Jepang ini memberikan gambaran tentang prospek kemungkinan perkembangan perusahaan jika dikelola dengan lebih baik dan profesional. Para pemilik perusahaan merespon tawaran kerja sama ini secara positif. Namun demikian untuk merealisir kerja sama ini sang pengusaha asing menetapkan syarat-syarat tertentu termasuk pembenahan manajemen dan kondisi kerja karyawan. Konsekuensinya sudah barang tentu mengena pada peniadaan 'kelonggaran' kerja yang selama ini dinikmasti oleh para karyawan. Proses ini ternyata tidak mudah untuk direalisasikan sebab para karyawan cendrung menunjukkan perilaku yang berlawanan dengan keseharian mereka selama ini.

Pertanyaannya: Cobalah anda evaluasi keadaan perusahaan yang memutuskan mengadakan kerja sama dengan pengusaha asing dengan meninjau dari aspek nilai, sikap, dan kepuasan kerja. Mungkinkan hal ini mengakibatkan ketidakpuasan? Jelaskan kemungkinan yang terjadi.

12.7. PT. POS Indonesia

Setelah berubah status dari PERUM menjadi PERSERO penataan organisasi terus dilakukan di PT. POS Indonesia, diantaranya penyusutan anggota Direksi dari enam menjadi lima, penciutan wilayah pos dari empatbelas menjadi sebelas, dan dibentuknya sejumlah divisi usaha baru yang dimaksudkan untuk meraih laba lebih besar. Divisi-divisi yang akan dibentuk antara lain: divisi filateli, paket, transportasi, properti, dan teknologi dan sistem informasi.

Selain itu PT. POS juga bekerja sama dengan PT. Ganeca Exact dalam hal pembelian buku menggunakan jasa wesel pos, selain itu PT. POS juga membentuk anak perusahaan PT. POS Ekspress Prima yang berfokus pada angkutan pos peka waktu dan jasa paket udara. PT. POS juga mengadakan diversifikasi produk jasa: warnet, belanja lewat pos, *bussiness mail*.

Dari kasus di atas, dapat diamati bahwa perubahan status badan usaha PT. POS dari Perum menjadi PERSERO berdampak pada penataan organisasi, dan secara logis perubahan yang terjadi juga akan berakibat pada individu anggota organisasi didalamnya. Cobalah analisis kasus diatas dan hubungannya dengan sumber daya manusia di PT. POS, dan bagaimana kepribadian individu pengelola organisasi berpengaruh terhadap perubahan di PT. POS, kaitkan dengan teori.

12.8. Pelayanan Prima Bank Niaga

Bank Niaga yang meraih juara pertama secara keseluruhan dalam survey pelayanan prima yang digelar Marketing Research Indonesia (MRI). Seperti dikatakan D. Bayu W, asisten Vice President Bank Niaga, petugas *front liner* adalah barisan terdepan yang sangat penting. Selain menjadi ujung tombak Bank Niaga, baik dari cara melayani maupun dari waktu pelayanan. "Mereka harus berangkat dari kaidah bahwa kepuasan adalah segala-galanya bagi nasabah. Sehingga para *front liner* itu dituntut memiliki *service oriented* yang bagus dan *willing to serve*", tutur Bayu.

Implementasi terbagi dalam beberapa hal. ***Pertama,*** cara penerimaan karyawan. Calon karyawan harus mempunyai *sense* dan keinginan melayani. ***Kedua****,* melakukan pelatihan yang berkesinambungan baik bagi karyawan senior maupun karyawan baru, sehingga dapat diidentifikasi karyawan mana saja yang memerlukan pelatihan tambahan. ***Ketiga,*** melakukan konsep pengawasan untuk melihat perkembangan *front liner.*

Cikal bakal pelayanan prima adalah pemilihan calon karyawan yang berbobot. Karena itu, menurut Bayu, "Dalam perekrutan karyawan di Bank Niaga, hanya ada dua hal yang mendasar sebelum seseorang diterima sebagai karyawan *front liner,* yaitu *attitude* dan *sense. Attitude* adalah kemampuan, keinginan dan perilaku calon karyawan dalam menghadapi publik. Kami juga mau melihat **sense** nya apakah *service oriented* ataukah tidak".

Untuk mengukur keberhasilan suatu pelayanan di lapangan menurut Bayu, banyak metode dapat digunakan. Misalnya, ***satu****, internal checking* dengan *mystery shopper.* Untuk itu Bank Niaga berkerjasama dengan nasabah sendiri atau beberapa nasabah non Bank Niaga untuk memperoleh input secara lengkap. ***Dua,*** mensurvei kepuasan dan ekspektasi nasabah terhadap Bank Niaga. ***Tiga****,* mempunyai *assurance program.*

Pelatihan juga diberikan kepada staf yunior. Pelatihan mereka lebih ditekankan pada bagaimana visi Bank Niaga tentang pelayanan dan budaya perusahaan. Bayu menambahkan, "Kami mempunyai tiga modul training untuk staf yunior. Jadi memang ada beberapa tingkat. ***Pertama,*** menumbuhkan *service oriented,* dan *service culture,* setelah itu ***Kedua*** menumbuhkan *service* untuk *support* terhadap kontribusi profit bank itu secara keseluruhan". Menurut Bayu ada beberapa hal yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, ***satu****,* penampilan fisik gedung agar nasabah tertarik mengunjungi kantor cabang. ***Dua****,* penampilan petugas barisan terdepan. ***Tiga****,* media promosi untuk mempermudah

nasabah mengetahui produk. ***Empat,*** responsive menanggapi segala pertanyaan nasabah. ***Lima***, empati. "Kami mencoba berada di posisi nasabah", cetusnya.

Dan untuk mempertahankan prestasi nomor satu di kualitas pelayanan, Bank Niaga melakukan dari sisi HRD dan *maintenance* dengan melakukan *assurance* serta pengawasan secara berkala", ujar Bayu.

Meski demikian, kendala dalam memberikan pelayanan tetap ada, yakni menyamakan visi para petugas barisan terdepan di setiap wilayah dan kota. Sebab, cabang dimasing-masing wilayah dan kota memiliki nasabah dengan tipikal yang berbeda-beda. "Jadi solusinya, harus ada *training* berkala, surpervisor yang cukup aktif memperhatikan dan mengawasi anak buahnya", simpul Bayu.

Jelaskan bagaimana cara untuk memunculkan kelompok *front liner* yang efektif, kaitkan dengan teori yang relevan. Apakah menurut saudara *front liner* tersebut bisa dirotasi ke bagian yang tidak merupakan bagian *front liner/ back office?*

12.9. William Suryadjaya, Konglomerat Otomotif dan Ong Hok Liong Pendiri Rokok Bentoel

Sejarah menunjukkan ada puluhan kerajaan bisnis keluarga yang pupus dalam sekejap. Usaha yang dirintis puluhan tahun oleh kakek buyut, malah ambruk ditangan sang cucu. Jika tidak karena salah urus, kebanyakan hacur karena konflik keluarga. Perusahaan yang seharusnya dikelola bersama malah jadi ajang rebutan. Rebutan warisan, atau ekspansi bisnis yang terlalu liar, menjadi contoh klasik penyebab utama ambruknya sebuah imperium bisnis keluarga.

Dalam bisnis nasional, setumpuk bukti bisa disodorkan untuk menguatkan anggapan ini. Tenggok drama kolosal yang menimpa William Suryadjaya. Konglomerat otomotif asal Pengalengan Jawa Barat, yang bernama asli Tjia Kian Liong, ini mesti tegar melihat kepemilikkannya di PT. Astra Internasional ludes. Bisnis otomotif yang ia rintis puluhan tahun ini, melayang seiring ambruknya Bank Summa yang ditangani putranya, Edward Suryadjaya.

Ironi ini bermula ketika tahun 1980-an bisnis Group Summa (GS) yang dibangun Edward Suryadjaya menggeliat hebat. Seiring geliat tersebut ambisi bisnis Edward seolah tanpa kendali. Ia melakukan ekspansi besar-besaran, ia gencar memborong aset-aset properti dalam jumlah besar. Celakanya tidak lama setelah investasi itu digeber Edward, iklim bisnis properti dan perekonomian memburuk. Akibatnya ekspansi bisnisnya terganjal. Aset yang telah ia borong, sulit untuk dilego kembali.

Akhirnya utang GS membengkak hingga Rp. 600 miliar. Padahal sebagian besar dana hutangan itu mengucur dari kas Bank Summa. Saat itulah, Om Wiliam Suryadjaya, dipaksa menelan pilihan sulit, mempertahankan Astra atau menyelamatkan Bank Summa dengan resiko kehilangan Astra. Om Wiliam memilih menyelamatkan Bank Summa. Ia gadaikan seluruh saham Astra miliknya, hasilnya kemudian ia suntikkan untuk menutup utang mereka di Bank Summa. Cuma sayang, upaya ini kurang mujarab dan Bank Summa gagal diselamatkan.

Kisah tersebut juga terjadi pada Ong Hok Liong, pendiri rokok Bentoel. Setelah berkembang cukup pesat, pabrik rokok di Malang itu ia serahkan ke tangan putranya. Di tangan sang putra, bisnis Bentoel maju pesat. Kemudian setelah ia wafat, tampuk pimpinan diserahkan kepada anak laki-lakinya yang bernama Hengky ES. Seperti orang masak makanan, bumbu boleh sama tapi beda tangan beda

rasa. Hal ini terjadi juga di Bentoel. Terbukti setelah ditangan Hengky, kinerja Bentoel justru memburuk. Kinerja penjualannya melorot dan beban utang menumpuk.

Hengky pun akhirnya memilih mundur dari jajaran direksi, dan memilih jadi komisaris. Pengelola usaha kemudian ia serahkan sepenuhnya ke tangan profesional. Ternyata gagal. Akibatnya, bisnis keluarga ini mesti mati karam di generasi ke tiga.

Bagaimana komentar Anda tentang para calon penerus bisnis, dan penerus bisnis selanjutnya dilihat dari teori? Apakah benar menurut Anda sebab lain dari tidak mampunya penerus bisnis memimpin bisnis warisan adalah ketidakmampuannya dalam mengelola kekuasaan yang ada di pundaknya, permainan politik yang buruk, dan kurang adanya praktek bisnis yang beretika? Jelaskan jawaban anda.

12.10. Konflik Yang Terjadi pada Perusahaan Keluarga

Ada kesan, kekayaan bisnis keluarga cendrung anjlok ketika dikelola oleh generasi berikutnya, ini tentu bukan kesan kosong. Survey yang dilakukan Monash University 1997 membuktikan kebenaran kesan tersebut.

Menurut survey tersebut, rata-rata kekayaan yang berhasil dikumpulkan oleh generasi pertama di seluruh dunia bertengger pada angka US$ 690 miliar. Setelah beralih kegenerasi kedua nilai kekayaannya menyusut hingga US$ 293 miliar. Kekayaan tersebut makin mengecil lagi kala masuk ke generasi ketiga atau keempat, yakni tinggal US$ 170 Miliar.

Riset tersebut juga mengindikasi bahwa pengalihan pengelolaan bisnis keluarga ke tangan ahli waris rentan terhadap kehancuran. Salah satu pemicu utamanya, menurut riset tersebut adalah konflik yang terjadi antara anggota keluarga yang ternyata menyeret-nyeret pula urusan perusahaan. Akibatnya, langsung atau tidak langsung, kinerja perusahaan jadi terganggu.

Konflik antar anggota keluarga untuk sementara memang menduduki peringkat pertama penyebab hancurnya bisnis keluarga. Konflik muncul lantaran kentalnya campur tangan setiap anggota keluarga dalam perusahaan. Sikap profesionalisme diyakini, merupakan garis yang tegas antara mana yang merupakan kedudukan dalam perusahaan dan mana yang merupakan status sebagai anggota keluarga. Seorang ahli warispun jika bisa melepaskan kepentingan keluarga dan menanamkan sikap profesionalisme dalam dirinya, dia juga bisa menjalankan bisnis keluarganya dengan berhasil". Ujar Ahmad Fuad Afdal.

Tingginya potensi konflik dalam keluarga dan perlunya mempertimbangkan tenaga profesional, pendapat ini juga dilontarkan oleh Charles Saerang, pewaris pabrik Jamu Nyonya Meneer. Menurut Charles, cara yang paling baik untuk menyelamatkan bisnis keluarga dari konflik antar keluarga adalah dengan mengangkat tenaga profesional untuk menangani perusahaan.

Kendati demikian, upaya untuk merealisasikan keinginan tersebut ternyata tidak semudah membalik telapak tangan. Terlebih jika pemilik saham, belum memahami bagaimana tata kerja seorang profesional. Itu sebabnya menurut Charles, sebelum suatu perusahaan keluarga mempekerjakan tenaga profesional, seorang pemilik harus membuat dirinya profesional terlebih dahulu. "Kalau hendak menggunakan tenaga profesional, selayaknya pemilik juga harus lebih dulu profesional", ujar Charles.

Bagaimana perilaku pemilik yang layak dikategorikan Profesional? "Dia harus berlaku layaknya bukan seorang pemilik", ucap Charles. Misalnya dengan tidak mengintervensi keputusan yang dibuat oleh manajemen profesional yang telah dipilihnya. "Bagaimana mungkin dia disebut profesioanl, kalau masih suka mengintervensi keputusan eksekutifnya", sergah Charles.

Selain itu Charles juga punya ukuran lain. Profesional seorang pemilik perusahaan, kata dia bisa dilihat dari bagaimana caranya mempersiapkan penggantinya kelak. Atau paling tidak dia sudah memikirkan bagaimana dan oleh siapa perusahaan ini dijalankan nantinya.

Kisah yang terjadi di PT. Jamu Jago layak menjadi pelajaran, bagi para pemilik perusahaan. Suksesi di pabrik jamu yang didirikan sejak 1918 oleh Lambang Suprana itu berjalan mulus tanpa pertengkaran yang berarti. Padahal hingga saat ini perusahaan keluarga itu telah menapak hingga generasi keempat. "Ini bukti, perusahaan keluarga pun kalau dikelola dengan tepat akan mampu bertahan", kata Jaya Suprana Preskom PT. Jamu Jago. Apa kiatnya? Salah satu yang mereka lakukan adalah dengan mengundang orang-orang profesonal untuk membantu mengelola perusahaannya. Cara ini sudah dilakukan sejak 1978 atau ketika ditangani oleh generasi ke tiga. Hasilnya hingga saat ini perusahaan tersebut tetap bisa bertahan.

AB Susanto, Managing Partner The Jakarta Consulting Group menambahkan bahwa di masa yang akan datang, manajemen dalam perusahaan keluarga akan menghadapi tantangan yang semakin berat, baik dari lingkungan *intern* maupun *ekstern* perusahaan. Dari luar akan muncul tantangan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas dan liberalisasi pasar, yang menyebabkan tingkat persaingan menjadi semakin tinggi. Sementara itu tantangan internal sering hadir dalam upaya menyelaraskan keinginan dan kepentingan para pemilik perusahaan, *stakeholder,* dan kepentingan bisnis itu sendiri, yang tentunya kian hari menjadi kian kompleks.

Pemilik harus mencermati beberapa hal yang esensial dalam menghadapi tantangan yang kian berat di masa mendatang. Sang pimpinan, baik pemilik maupun profesional, harus yakin benar dan mampu menyelesaikan persoalan-persoalan yang secara spesifik akan terus dihadapi oleh perusahaan keluarga. Antara lain, nilai-nilai individu dan nilai-nilai perusahaan, suksesi kepemimpinan dari pendiri ke generasi penerusnya, struktur manajemen sehubungan dengan keterlibatan keluarga pemilik dalam organisasi, *alignment* antara kepentingan-kepentingan pemilik dan perusahaan, renumerasi bagi pemilik perusahaan versus manajemen, serta distribusi pendapatan di dalam perusahaan.

Jika persoalan-persoalan tersebut bisa diatasi dengan sikap dan cara-cara yang profesioanl, pemeo "generasi pertama membangun perusahaan, generasi kedua mengembangkan prusahaan, dan generasi ketiga menghancurkan perusahaan", tentu tidak akan terbukti.

Beri ulasan tentang konflik dalam perusahaan keluarga, kaitkan dengan teori dan bagaimana seharusnya mengelola konflik yang ada agar tidak merugikan, beri argumen yang lengkap dan alternatif solusinya.

12.11. Peritel Kesohor Kelas Dunia (Wal Mart, Ahold dan Carrefour)

Ratusan ibu rumah tangga di Frankfurt Jerman mungkin sudah terbiasa membelanjakan uangnya di gerai Wertkauf dekat rumahnya. Lebih dari satu dekade, mereka pasti sudah hafal letak saos tomat,

pasta gigi serta kebutuhan lainnya. Akan tetapi kalau akhir-akhir ini mereka merasa bahwa harga barang disana menjadi lebih murah, dan mendapat pelayanan yang lebih ramah dan sopan ketimbang biasanya, bisa dipastikan bahwa efek Wal Mart mulai bekerja di tempat ini.

Mengapa? Sebab peritel kesohor dari Paman Sam itu memang baru membelanjakan lebih dari US$ 880 juta untuk membeli 21 gerai Werkauf. Gerai itu kemudian mulai didandani kembali untuk bisa tampil sesuai dengan *image* kebanggaan Wal Mart, yaitu harga murah setiap hari. *Every day low price*, itulah moto Wal Mart. Tentu saja dengan pelayanan yang lebih ramah. Setelah itu puluhan Gerai Inter Spar yang dibeli Wal Mart di Jerman akan mengalami hal serupa. Wajah bisnis ritel di Eropa dipastikan mulai berubah.

Langkah go global Wal Mart ini boleh dibilang agak terlambat. Kalau dibandingkan dengan perusahaan AS yang lain, seperti MC Donalds dan Coca Cola. Akan tetapi bukan pemain dunia kalau Wal Mart tak bisa langsung bertengger di posisi keempat dari sisi penghasilan, yaitu sebesar US$ 3,1 miliar atau meraup 15% pangsa pasar Jerman. Bahkan para petinggi Wal Mart mengungkapkan ambisi perusahaan itu untuk bisa meraih 30% penghasilannya dari gerai di luar AS. Rencana tersebut harus direalisir dalam tiga hingga lima tahun kedepan.

Wal Mart boleh saja sesumbar dengan ambisinya. Namun di negeri asalnya, peritel yang pernah menempati posisi nomor satu itu justru dihadang kompetitornya asal Eropa yaitu Ahold, peritel dunia asal Belanda yang paling dekat menggeser Wal Mart di kandangnya sendiri. Peritel yang hampir 90% penghasilannya di peroleh dari produk makanan ini mampu membukukan penghasilannya yang cukup besar dari AS. Hampir 59% penghasilan Ahold berasal dari sana, dan 33% dari Eropa.

Beda dengan Wal Mart yang bersikukuh memboyong seluruh konsep dan *image*nya ke Eropa, Ahold memilih untuk melakukan sebanyak mungkin adaptasi dengan selera lokal. Ini diakui oleh petinggi Ahold sebagai kunci sukses mereka menerobos dominasi Wal Mart di pasar Eropa. Strategi yang sama yaitu *multilocal, multiformat, dan multi channel* diterapkan oleh Ahold di seluruh dunia. Dan ini membuat peritel lainnya menjadi salah tingkah.

Pilihan AS sebagai pasar utama dibanding Asia agaknya menjadi faktor lain yang ikut mendorong keberhasilan Ahold. Ahold telah dikepung di negeri sendiri oleh peritel Eropa lainnya, seperti Carrefour, Tesco, dan Casino. Eropa memang menjadi terlalu sesak bagi Ahold yang berambisi menjadi pemain nomor satu dunia. Akan tetapi Asia dan Amerika latin, yang sudah dicicipinya sejak 1996, terbukti terlalu berat untuk digenjot kinerjanya. Bayangkan di Asia, dimana Ahold menanamkan investasinya dengan membuka 106 gerai di Thailand, Malaysia, dan Indonesia, cuma menyumbang sekiar 1% atau senilai US$ 26 juta dari seluruh penghasilan Ahold. Sementara itu, Amerika Latin hanya memberikan kontribusi sebesar 6,4%. Ini artinya kalau Ahold bersikukuh dengan ambisinya untuk menjadi pemain nomor satu di semua benoa, jelas kondisi itu terlalu berat. Dengan demikian, AS memang menjadi jawaban yang paling masuk akal bagi peritel yang lahir di Nederland Belanda.

Bagaimana dengan Carrefour? Bagi peritel asal Perancis ini, tampaknya AS bukanlah ladang yang subur bagi bisnisnya. Pasalnya, Carrefour sejak dini sudah "lempar banduk". Mereka menutup dua tokonya di Philadelphia. Carrefour menyerah dengan cepat begitu menghadapi persoalan seputar

masalah tenaga kerja. Dan terutama sekali karena ketidak mampuan Carrefour menggiring warga setempat untuk hijrah dari supermarket lokal favorit mereka.

Kalau ditelisik dari sisi konsep dan kelengkapan produk, Carrefour dan Wal Mart punya banyak kesamaan. Mereka menempatkan produk makanan dan non makanan dalam posisi yang seimbang 50:50. Hanya kesamaan ini justru melemahkan daya saing Carrefour untuk bisa menerobos pasar AS. Berbeda dengan Ahold yang justru menempatkan makanan sebagai penyumbang 90% penghasilannya, dan ini terlihat dari *display* tokonya. Ini menjadi keunikan tersendiri dibandingkan pesaingnya dari AS.

Belajar dari kegagalan itu, Carrefour pun segera berpacu dengan waktu untuk meraup pasar dibelahan bumi lainnya. Terbukti, konsep yang sama dari Carrefour meraih sukses di pasar negara-negara berkembang, seperti Amerika Latin dan Asia. Salah satu kunci sukses Carrefour dinegara itu adalah kemampuannya beradaptasi dengan selera lokal. Saat ini, misalnya bisa dipastikan bahwa hampir 90% barang yang digelar Carrefour dipasok dari produsen lokal. Inilah yang memberi ciri khas kehadiran Carrefoour di banyak negara tadi, setidaknya keberhasilan itu dapat dilihat dari sumbangan Amerika Latin bagi kocek Carrefour sebesar12.5%. Berapa besar yang disumbangkan pasar Asia? Setidaknya saat ini mencapai lebih 70%.

Bagaimana dengan peritel dunia lainnya, seperti Tesco (Inggris) dan Casino (Perancis)? Tentu saja mereka sudah lirik-lirik untuk mulai melebarkan sayapnya di Asia, Fakta bahwa AS dan Eropa sudah penuh sesak bagi peritel dunia, agaknya justru mendorong keduanya untuk melangkah ke Asia. Sebuah kawasan yang masih luas dengan jumlah penduduk yang sangat berlimpah. India, Cina dan Indonesia. Silakan menghitung berapa uang yang bisa diraup dari pasar ini. Jadi kalau peritel dunia *go shopping* di Asia, bagaimana dengan perusahaan Anda.

Melihat pola ekspansi yang dilakukan para peritel dunia seperti Carrefour, Ahold dan Wal Mart. Cukuplah kalau mereka hanya memakai struktur organisasi tradisional? Jelaskan argumen anda. Bagaimana menurut Anda, organisasi modern mana yang cocok untuk organisasi multinasional seperti para peritel diatas. Apa mungkin untuk menggunakan struktur organisasi gabungan antara struktur organisasi modern dan struktur organisasi tradisional? Jelaskan jawaban anda.

12.12. Merger Antara Sears dan Land'End

Perkawinan besar yang direstui Wall Stret Mei 2002, dimana peritel kakap Sears, Roebuck and Co, yang bermarkas di Hoffman Estates, Illionis, memutuskan membeli sekitar 55% saham pemilik lama Lands'End dengan harga US$ 62/saham atau secara total bernilai sekitar US$ 1,9 miliar. Bukti restunya, tak lama setelah rencana *big merger* ini diumumkan, harga saham kedua perusahaan publik Amerika Serikat ini langsung naik. Harga saham Sears naik 0,4% menjadi US$ 52/saham, sedangkan harga sahan Land'End melonjak 21% menjadi US$ 61,73/saham. Jelas ini suatu kondisi yang sulit dijumpai. Mengingat umumnya investor masih skeptis dengan prospek pasar merger besar semacam ini, antara lain setelah melihat merger AOL – Time Warner.

Banyak kalangan melihat memang banyak sinergi yang menjanjikan dari merger ini, yang paling mudah dikemukakan, Sears, peritel besar yang kini kuat dalam perdagangan produk-produk seperti

baterai mobil dan kunci perkakas, akan berkesempatan menyegarkan kembali divisi *apparel* (pakaian) yang dikelolanya. Disisi lain, Lands'End Inc., perusahaan penjual produk pakaian berbasis catalog dan layanan *online* yang bermarkas di Dodgeville, Wisconsin, bisa menjajakan produk busananya di 870 toko milik Sears yang tersebar di seluruh negeri.

Sebagai peritel terbesar nomor empat di AS, dengan jaringan 870 toko dan penjualan tahun 2001 sebesar US$ 41 miliar, tentu saja Sears yang lebih dulu punya inisiatif menjalankan hajat ini. Ukuran bisnis Land'End punya kelebihan yang membuat Sears kesengsem dan tergoda untuk melamarnya. "Land'End itu perusahaan yang sangat berhasil dan terkelola dengan baik". Ujar Aln Lacy, Chairman dan CEO Sears, mengakui. "Kami sangat terkesan dengan kekuatan mereknya pada semua katagori produk pakaiannya," tambahnya. Para analis Wall Street memang memprediksi, hasil kesepakatan ini akan membantu Sears memiliki nama merk yang kuat di kategori produk *apparel*. Kondisi ini mirip dengan yang terjadi pada *Die Hard* dan *Kenmore* dibisnis otomotif dan perkakas. Pengamat industri lainnya menyebutkan, merger ini juga akan menghadirkan J.C. Penney, yang saat ini merupakan perusahaan yang berbasis katalog dan layanan *online* terbesar berencana mengembangkan sistem katalog tandingan Lands'End.

Kendati demikian kedua perusahaan ini tetap beroperasi sebagai unit bisnis yang terpisah. Memang tidak ada produk merchandise Sears yang akan dijadikan katalog ataupun situs web Lands'End. Namun produk-produk andalan Lands'End seperti kemeja oxford, busana warna khaki, ataupun produk *apparel* lainnya, bisa dijumpai di rak-rak toko milik Sears. Selain itu situs Web kedua perusahaan www.sears.com dan www.landsend.com kini sudah terhubung.

Lacy meyakini banyak pihak, bahwa Lands'End yang dipuji orang dengan kualitas, nilai dan layanannya yang hebat tetap merupakan merek istimewa dan tetap dikelola sebagai perusahaan independen di bawah CEO nya sebelum merger, David Dyer. "Kami menginginkan Lands'End (setelah merger) tetap seperti Lands'End (yang dulu)", ujar Lacy. Memang tentu saja, dalam prakteknya Dyer melapor dan bertanggung jawab pada Lacy. Setelah memimpin Lands'End selama 40 tahun, Gary Comer, pendiri dan Chirman, merasa lelah dan ingin menduitkan kekayaan yang sebesar 55% saham perusahaan ini. Ketika sedang menimbang-nimbang calon, Comer berani menaruh harga perusahaannya dengan nilai US$ 50-70/lembar saham. Padahal di tahun 2001 itu sama seperti tiga tahun sebelumnya dimana harga saham Lands'End diperdagangkan dilevel US$ 34. Yang membuat Comer percaya diri, adalah perusahaan yang dibesarkannya itu dikenal bereputasi bagus dan *profitable*. Tahun 2000 penjualannya naik 58% menjadi US$218 juta.

Sebenarnya selain Sears, ada raksasa bisnis yang berminat menggaet Lands'End, yakni dedengkot bisnis berbasis *mail-order* asal Jerman, Otto Versand. Perusahaan katalog terbesar didunia asal negeri Bavaria ini sebelumnya sudah mengakuisisi dua perusahaan dari Midwest, yakni Spiegel (Downer Grove, Illionis) pada tahun 1980-an dan Crate & Barrel, peritel dan cataloger peralatan rumah tangga asal Northbrook, Illionis. Sebelum itu Spigel mengakuisisi Eddie Bauer, perusahaan asal Redmont Washington, yang menjual produk mirip dagangan Lands'End. Dibawah manajemen Otto, Eddie Bauer menjelma menjadi perusahaan peritel berbasis *mailorder* berskala internasional dengan operasinya di Jepang, Jerman, dan Inggris, juga menjadi lahan Lands'End.

Sebagai pihak yang diperebutkan, Lands'End berhak memilih. Pilihan jatuh ke Sears. Comer mengakui, selain soal kebesaran Sear serta kekuatan jaringan tokonya, ada sentimen kedaerahan mengapa pihaknya lebih menyukai Land'End, yakni dengan merger bersama Sears Lands'End tetap menjadi perusahaan milik Midwest.

Sebelum dipinang Sears, Lands'End memang bak gadis rupawan yang menarik hati. Perhatikan saja perusahaan ini kini merupakan *direct merchant* terkemuka yang menjual busana kasual atau gaya tradisional, untuk pria, wanita dan anak-anak. Juga menjual tas, perabot dan hiasan rumah tangga. Perusahaan ini menawarkan produknya dengan mengirimkan katalog secara reguler maupun lewat internet. Selain itu Lands'End juga membuka 16 toko yang beroperasi di 4 negara bagian AS (Wisconsin, Minnesota, Illionis dan New York) serta tiga gerai di Inggris dan Jepang. Majalah catalog Age memeringkat Lands'End sebagai perusahaan mail order khusus Apparel terbesar. Selama tahun fiscal 2000, perusahaan ini mendistribusikan tak kurang dari 236 juta copi katalog keseluruh dunia dan melayani sekitar 6,2 juta pembeli. Enaknya pelanggan bisa langsung belanja ke Land'End dari rumah lewat multiinformasi, yakni telepon, surat faximili atau situs web.

Padahal ketika mendiirikan Lands'End, Comer mengaku pemikirannya sederhana saja. "Ketika memulai usaha ini, saya hanya mengambil barang-barang yang saya sukai, dan ternyata orang lain pun selama bertahun-tahun menyukai apa yang saya kumpulkan". Katanya mengenang. Jadi ketika itu belum ada skema pemasaran besar, tambahnya. Boleh jadi Comer merendah. Sebab sebelumnya dia Copywriter iklan Young&Rubicam yang berkantor di Chicago dan beberapa kali memenangkan penghargaan. Ia juga atlet layar kelas dunia. Itulah mengapa di tahun 1963 itu, ia merintis Lands'End sebagai perusahaan penyedia catalog perkakas dan perlengkapan kapal layar. Ketika ada pelanggan yang menanyakan dimana bisa mendapatkan pakaian empat musim dan tas ransel, barulah Comer menyediakan bagian khusus pakaian di katalognya. Di situlah ia menemukan banyaknya permintaan akan produk-produk garmen. Karena itu, sejak 1977, ia menutup bagian mengenai hardware dan hanya berkonsentrasi pada produk apparel.

Dibalik kesederhanaan sikap Comer, sesungguhnya ia amat memperhatikan kualitas layanan terhadap pelanggan dan reputasi. Tak heran nama Lands'End identik dengan produk-produk berkualitas tinggi. Disamping itu masih ada lagi rahasia sukses Lands'End, yakni visi dan kecerdasannya dalam memanfaatkan teknologi informasi. Buktinya seperti diutarakan Bill Bass, Vice Presiden senior *e-commerce* dan perdagangan internasional, perusahaannya kini menjual lebih banyak pakaian secara *online* dibanding peritel lain di dunia. Penjualan Lands'End secara *online* pada tahun 1999 mencapai US$ 138 juta, naik dua kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya. Dan menyumbang 10% dari total omset perusahaan. Pada tahun 2001 penjualan online malah menyumbang lebih dari US$300 juta dari total penjualan Lands'End yang sebesar US$ 1,6 miliar.

Dari kasus diatas, jelaskan strategi pengembangan organisasi dari Lands'End dalam mempertahankan kelangsungan usahanya, dan memenangkan persaingan. Juga sebutkan dampak pendekatan yang dianut.

12.13. Transformasi Lembaga Keuangan Berbasis Adat

Sebuah lembaga keuangan berbasis adat telah berdiri sejak 1971. Pada saat pendirian lembaga tersebut, Desa Adat sangat sulit untuk menemukan seseorang yang mau ditunjuk sebagai pemimpin dari lembaga tersebut. Akan tetapi, seorang yang bernaama Ketut Madera menyatakan bersedia untuk memimpin lembaga keuangan tersebut dengan niat untuk membangun lembaga keuangan yang mampu melayani seluruh transaksi keuangan yang dilakukan oleh warga Desa Adat di Desa tersebut. Visi dari lembaga keuangan tersebut adalah "Menjadi Lembaga Keuangan yang Memberikan Pelayanan Terbaik, Sehat, Kuat dan Mampu Membantu Masyarakat Adat dalam Menyelenggarakan Kegiatan Sosial Spiritual". Untuk mewujudkan visi tersebut Ketut Madera berusaha keras agar lembaga keuangan tersebut dapat beroperasi dengan baik. Modal awal yang dipergunakan untuk menunjang operasional lembaga tersebut adalah Rp. 4.000.000,- (Empat juta rupiah) yaang berasal dari dana kas milik Desa Adat serta hibah dari Pemerintah Provinsi Bali. Struktur organisasi lembaga keuangan tersebut sangat sederhana, yakni terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Bendahara. Pola penggajiahan pada saat didirikan didasarkan atas prosentase tertentu atas pendapatan bersih dari lembaga keuangan tersebut.

Ketua, sekretaris dan bendahara, serta pegawai lainnya yang di rekrut sejalan dengan semakin berkembangnya aktivitas lembaga keuangan adalah semuanya merupakan warga Desa Adat dari Desa yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan Pararem (Peraturan) dari Desa Adat itu sendiri. Demikian juga para penabung atau pemilik deposito serta peminja dana adalah merupakan warga Desa Adat dari Desa yang bersangkutan. Sebagai lembaga keuangan yang merupakan milik desa adat, maka semua keputusan yang berkaitan dengan penentuan suku bunga tabungan, deposito dan kredit harus mendapat persetujuan dari perangkat (pimpinan Desa Adat). Persyaratan bagi warga Desa Adat yang akan mengajukan permohonan pinjaman (kredit) harus mendapatkan rekomendasi dari pengurus Desa Adat, yang merupakan jaminan sosial.

Seiring berjalannya waktu lembaga keuangan tersebut mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga stuktur organisasi mengalami perubahan sesuai dengan beban kerja yang semakin bertambah. Sekretaris difungsikan sebagai Bagian Operasional sedangkan Bendahara difungsikan sebagai Bagian Administrasi dan Keuangan. Jumlah karyawan mengalami peningkatan sehingga mencapai 52 orang pada tahun 2016. Aset yang dikelola lembaga keuangan tersebut mencapai Rp. 234.000.000.000,- (Dua Ratus Tiga Puluh Empat Miliar).

Dalam mengelola lembaga keuangan tersebut telah dilakukan restrukturisasi organisasi sehingga ada bagian yang mengelola kerdit, ada bagian yang mengelola sumber dana dan ada yang membantu administrasi umum dan keuangan. Sistem rekrutmen pegawai dilakukan secara obyektif dan stransparan serta seluruh pegawai harus merupakan warga Desa Adat itu sendiri. Pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya serta diberikan arahan yang jelas tentang tugas pokok dan fungsinya (*job description*). Setiap pegawai dibuatkan standar kinerja individu (*Key Performance Indicator*) yang terukur dan obyektif sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pengarahan diberikan kepada pegawai secara periodik (setiap minggu) disertai dengan evaluasi atas pencapaian standar kinerja individu. Kompensasi diberikan kepada setiap pegawai berbasis kompetensi individu, jenjang jabatan dan kinerja individu. Dengan menerapkan hal ini, setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan

baik serta mampu mengevaluasi diri sendiri dan melakukan tindakan perbaikan di masa yang akan datang.

Pada tahun 2013 diterbitkan Undang-Undang tentang Lebaga Keuangan Mikro (LKM), yang mana dalam undang-undang tersebut Lembaga Perkreditan Desa (LPD) tidak termasuk dalam LKM tetapi diakui keberadaannya berdasarkan Hukum Adat. Mengacu pada undang-undang LKM tahun 2013 maka Desa Adat Kedonganan (Kuta Selatan - Bali) mengadakan Paruman (rapat pleno) dengan melibatkan seluruh warga adat untuk menetapkan Perarem (peraturan) tentang LPD tersebut. Dalam peraturan Desa Adat tersebut ditetapkanlah bahwa yang mengelola LPD adalah warga Desa Adat, yang merupakan nasabah LPD juga harus waarga Desa Adat.

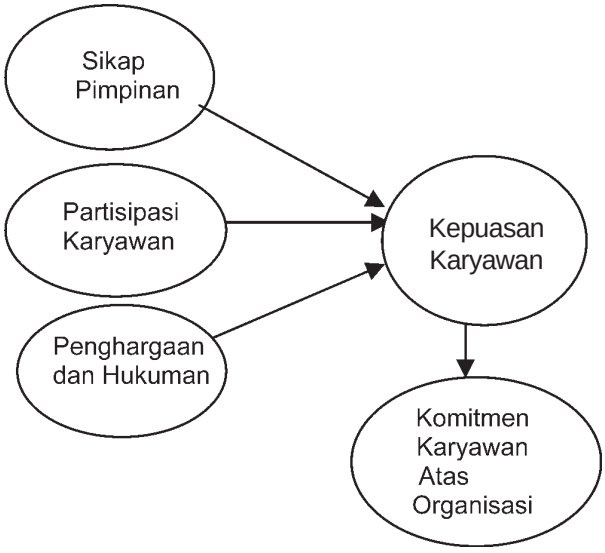
Pertanyaan

Cobalah anda evaluasi kondidi organisasi dari lembaga keuangan adat tersebut, serta berikan komentar tentang struktur organisasi, proses rekrutmen, penempatan dan pelayanan dari lembaga keuangan tersebut.

BAB XIII
APLIKASI PENELITIAN PERILAKU ORGANISASI

13.1. Studi Bourantas *et al*. (1993) pada 2.250 manajer dan supervisor di Yunani.

Bourantas *et al*. (1993) melakukan penelitian di negara Yunani, untuk mengkaji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari beberapa variabel terhadap komitmen karyawan atas organisasi. Model ini mengkaji perilaku pemimpin dan variabel yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi publik dan organisasi privat (bisnis). Lihat Gambar 13.1.



Gambar 13.1. Pengaruh sikap pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap kepuasan karyawan, dan komitmen karyawan atas organisasi.

Mengacu pada Gambar 13.1. dapat dilihat pengaruh langsung dari variabel sikap pimpinan, pertisipasi karyawan, dan penghargaan dan hukuman terhadap kepuasan karyawan. Demikian pula dapat dilihat pengaruh langsung dari variabel kepuasan karyawan terhadap komitmen karyawan atas organisasi. Dengan demikian dapat juga di kaji pengaruh tidak langsung dari sikap pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap komitmen karyawan atas organisasi melalui variabel antara kepuasan karyawan.

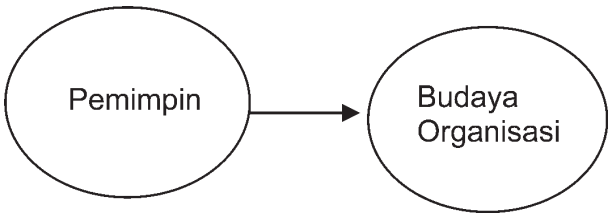
Untuk mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut, maka analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis*. Dilakukan analisis secara terpisah antara organisasi sektor publik dengan organisasi privat (bisnis).

Studi ini menunjukkan adanya kesenjangan budaya yang signifikan antara manajer yang bekerja pada 300 organisasi swasta dan organisasi pemerintah di negara Yunani. Temuan studi ini dapat disarikan sebagai berikut ini.

1. Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi manajer yang bekerja di sektor privat dan sektor publik. Manajer pada sektor publik memilih *Zeus* (gaya manajemen mengarah pada sentralisasi yang kuat) sebagai jenis budaya yang dominan, sementara manajer sektor privat memilih *Athena* (manajemen yang berorientasi pada keberhasilan memecahkan masalah dengan melibatkan para pakar) sebagai budaya organisasi yang dominan.
2. Temuan studi ini memastikan temuan para peneliti sebelumnya, yaitu studi Edgar (1997) tentang keberadaan konsep subbudaya dan kesenjangan budaya dalam organisasi.
3. Temuan studi ini (tentang perbedaan budaya organisasi di sektor privat dan publik) konsisten dengan temuan para peneliti sebelumnya, yaitu studi Fottler (1981), Rainey (1976), Solomon (1986), yang menyatakan bahwa perbedaan tujuan dan tekanan menyebabkan perbedaan praktik manajer dan budaya organisasi antara organisasi privat dengan publik.

13.2. Rachel and Lisa (2000)

Rachel and Lisa (2000) melakukan penelitian di Australia. Teori yang ingin diuji adalah pengaruh pemimpin terhadap pembentukan budaya organisasi. Model ini mengkaji pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi publik. Lihat Gambar 13.2.



Gambar 13.2. Pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi.

Mengacu pada Gambar 13.2. dapat dinyatakan bahwa pemimpin berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Variabel dalam penelitian ini adalah: perilaku pemimpin dan budaya organisasi (khususnya organisasi publik). Alat analisis yang dipergunakan adalah: beda rata- rata. Penelitian ini dilakukan di negara bagian Queensland. Responden dalam penelitian ini adalah 191 responden yang terdiri atas 48 responden wanita dan 143 responden pria.

Dalam penelitian ini dinyatakan bahwa para manajer (pimpinan) sangat sulit dalam mengubah budaya organisasi pada organisasi publik, karena pada organisasi publik telah meresap secara dalam; nilai-nilai, norma, dan sikap perilaku yang bersifat birokratik, sehingga sangat sulit mengubah budaya organisasi tersebut.

13.3. Kirkman and Shapiro (2001)

Mereka melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan dan komitmen. Penelitian ini dilakukan di empat Negara (Amerika, Belgia, Finlandia, dan Filipina) pada tahun 2001. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian di Amerika, Belgia dan Finlandia bergerak dalam bidang industri bioteknologi sebanyak 100 unit perusahaan, dan perusahaan yang menjadi obyek penelitian di Filipina bergerak dalam bidang manufaktur sebanyak 30 unit perusahaan.

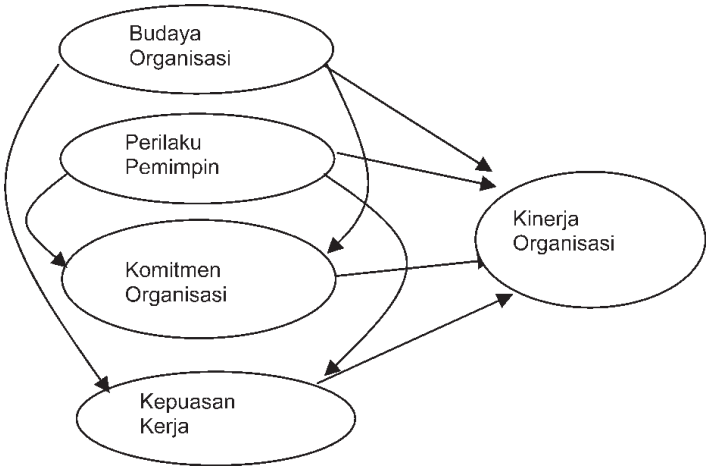
Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 461 orang karyawan, yakni tersebar di Amerika sebanyak 105 orang, Finlandia sebanyak 117 orang, Belgia sebanyak 125 orang dan Filipina sebanyak 114 orang. Pengukuran data dilakukan dengan mempergunakan Skala Likert (data ordinal) dengan rentang nilai 1 s/d 7.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor. Ada dua alasan menggunakan analisis faktor, yakni (1) indikator dalam penelitian ini jumlahnya 47 item, terlalu banyak untuk analisis konfirmatori, dan (2) skala nilai untuk budaya adalah relatif baru.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Nilai budaya di tiga benua (Amerika, Eropa dan Asia) cukup berbeda. Terdapat kecenderungan bahwa semakin tinggi tingkat kolektivitas tim kerja, maka kepuasan kerja semakin tinggi. (2) Terdapat perbedaan yang sangat signifikan atas kepuasan kerja dan komitmen dari masing-masing budaya yang berbeda tersebut. (3) Nilai budaya berpengaruh signifikan terhadap resistensi pegawai dalam mengelola tim kerja.

13.4. Chen (2004)

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya organisasi dan perilaku pemimpin terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Lihat Gambar 13.3.



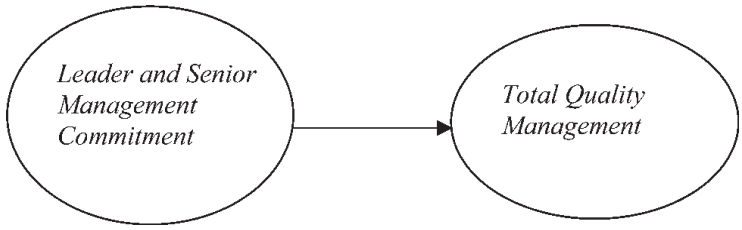
Gambar 13.3. Pengaruh budaya organisasi, perilaku pemimpin, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

Mengacu pada Gambar 13.3. dapat dinyatakan bahwa teori yang akan diuji oleh Chen (2004) adalah pengaruh perilaku individu dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Variabel dalam penelitian ini adalah: budaya organisasi dan perilaku pemimpin sebagai variabel indipenden serta komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen.

Alat analisis yang dipergunakan adalah: Regresi dan Korelasi. Penelitian ini dilaksanakan di Taiwan, dengan sampel 84 organisasi manufaktur dan jasa. Responden dalam penelitian ini sebanyak 1451 karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan perilaku pemimpin berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan atas organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya budaya organisasi, perilaku pemimpin, komitmen karyawan atas organisasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja organisasi.

13.5. Van and Robson (2000)

Penelitian ini mengkaji komitmen pemimpin dan pejabat senior berpengaruh sangat kuat terhadap total kendali mutu (Kinerja Organisasi).



Gambar 13.4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi.

Variabel dalam penelitian ini adalah : komitmen pemimpin dan kinerja organisasi (*total quality management*).

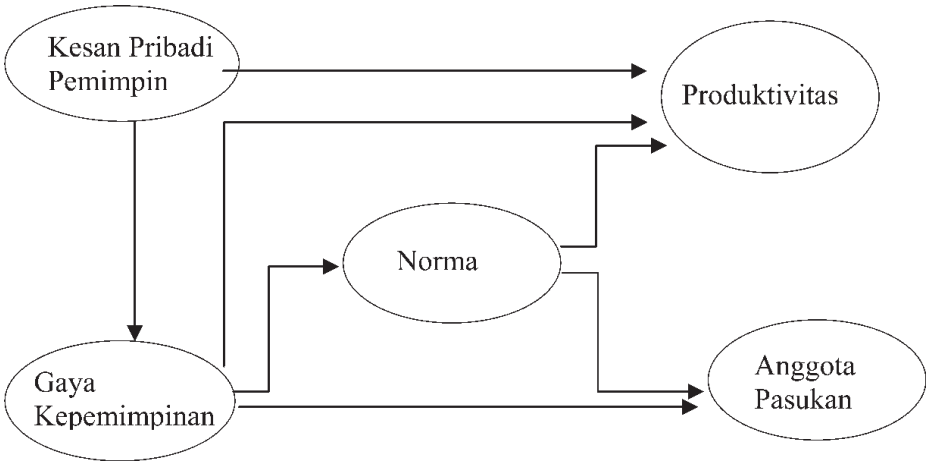
Kepemimpinan direpresentasikan oleh komitmen pemimpin dan pejabat senior, sedangkan kinerja organisasi direpresentasikan oleh total kendali mutu.

Analisis dalam penelitian ini adalah : *Chi Squared Test*

Penelitian ini dilaksanakan di Inggris. Dengan jumlah sampel 750 organisasi manufaktur dan jasa.

13.6. Ralph J. Masi and Robert A. Cooke (2000)

Penelitian ini mengkaji pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap : norma, produktivitas, motivasi, dan komitmen karyawan.



Gambar 13.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Norma, Produktivitas, Motivasi dan Komitmen Karyawan.

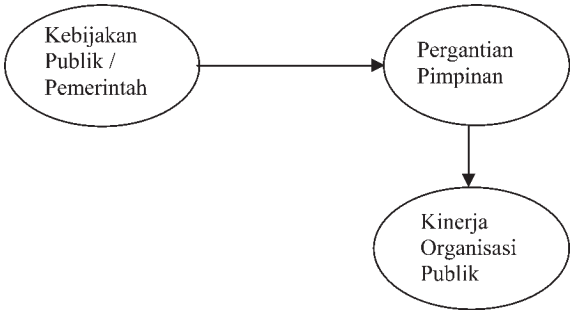
Penelitian ini dilaksanakan di Amerika Serikat, dengan mengambil sample 18 batalion dari 42 batalion angkatan darat Amerika Serikat. Responden dalam penelitian ini berjumlah 2596 responden.

Analisis yang dipergunakan adalah analisis faktor.
Kesan pribadi pemimpin diukur melalui : Pendekatan konstruktif pasif, depensif agresif dan depensif.
Gaya kepemimpinan diukur melalui : gaya transpormasional dan transaksional.

Norma diukur melalui : kesepakaatan untuk memperkuat organisasi dan berorientasi pada kompetisi.
Produktivitas diukur melalui: produktivitas 3 (tiga) bulanan.
Anggota pasukan diukur melalui : Motivasi dan Komitmen.

13.7. George Boyne and Jay Dahya (2002)

Penelitian ini mengkaji pengaruh pergantian pimpinan terhadap kinerja organisasi pubik.



Gambar 13.6. Pengaruh Penggantian Pimpinan terhadap Kinerja Organisasi.

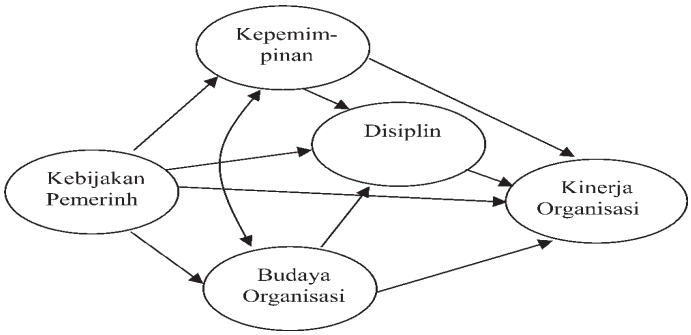
Variabel dalam penelitian adalah: kebijakan pemerintah, pergantian pimpinan dan kinerja organisasi publik.
Analisis dalam penelitian ini adalah: Analisis Deskriptif serta prosentase pergantian pimpinan.
Penelitian ini dilaksanakan di Inggris, terhadap organisasi publik dalam kurun waktu 1981–1996.

Hasil Penelitian

1. Bahwa pemerintah dapat engganti pimpinan organisasi publik (kebijakan publik).
2. Kebijakan mengganti pimpinan organisasi publik hanyalah salah satu variable yang menentukan kinerja organisasi
3. Pimpinan organisasi publik yang baru, dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui strategi; memperbaharui struktur organisasi, memperbaiki proses operasi internal, menempatkan pejabat yang tepat dan membuat prioritas anggaran yang tepat.

13.8. Supartha (2010)

Penelitian ini mengkaji peran budaya organisasi dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi.



Gambar 13.7. Model Integrasi Peran Budaya Oranisasi dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi.

Variabel dalam penelitian adalah: kebijakan pemerintah, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin dan kinerja organisasi.

Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakaqn Structure Equation Model (SEM).
Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Bali, terhadap organisasi publik pada tahun 2010.

Hasil Penelitian

1. Kebijakan pemerintah berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin dan kinerja organisasi.
2. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin dan kinerja organisasi.
3. Diantara budaya organisasi dan kepemimpnan terdapat interrelasi yakni saling mempengaruhi dan disiplin mempengaruhi kinerja organisasi.

13.9. Supartha dkk. (2014)

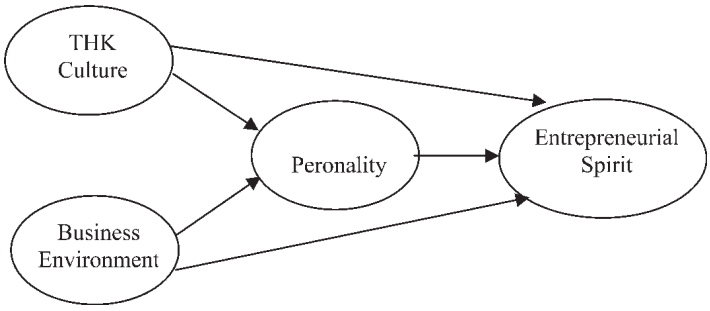
Penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan dua calon Presiden Republik Indonesia 2014 – 2019.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Prabowo yang paling menonjol (kuat) adalah gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan Praabowo yang paling lemah (rendah) adalah gaya kepemimpinan partisipatif.
2. Gaya kepemimpinan Jokowi yang paling menonjol (kuat) adalah gaya kepemimpinan tranformasional dan kepemimpinan Jokowi paling lemah (rendah) adalah gaya kepemimpinan transaksional.
3. Gaya kepemimpinan Prabowo cendrung otoriter dan transaksional sedangkan gaya kepemimpinan Jokowi cenrung transformasional dan partisipatif.

13.10. Suana *et al.* (2014)

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya THK dan lingkungan bisnis terhadap keperibadian dan jiwa kewirausahaan.



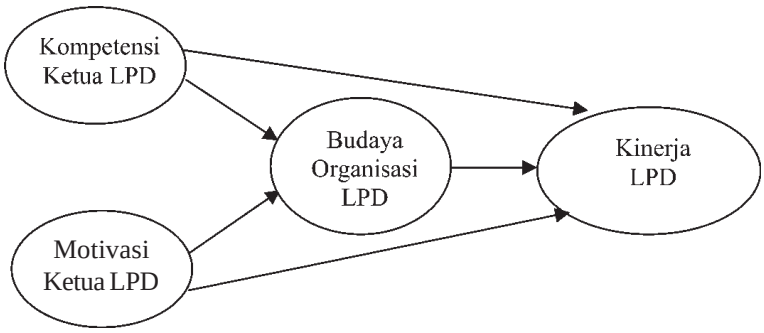
Gambar 13.8. Pengaruh Budaya THK dan Lingkungan Bisnis terhadap Kepribadian dan Jiwa Kewirausahaan.

Variabel dalam penelitian adalah: budaya THK (THK Culture), lingkungan kerja (Business Environment), keperibadian (personality) dan jiwa kewirausahaan (Entrepreneurial Spirit)
Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan Str*uc*ture Equation Model (SEM).
Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Bali, terhadap organisasi publik (Kadin Bali) pada tahun 2014.
Hasil Penelitian Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya THK berpengaruh terhadap jiwa kewirausahaan
2. Lingkungan bisnis berpengaruh terhadap jiwa kewirausahaan
3. Keperibadian berpengaruh terhadap jiwa kewirausahaan
4. Budaya THK berpengaruh terhadap kepribadian
5. Lingkungan bisnis berpengaruh terhadap kepribadian

13.11. Supartha dkk. (2014)

Penelitian ini mengkaji Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Ketua LPD Terhadap Kinerja LPD (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa/LPD di Kabupaten Gianyar).



Gambar 13.9. Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Ketua LPD Terhadap Kinerja LPD.

Variabel dalam penelitian adalah: Kompetensi Ketua LPD, Motivasi Ketua LPD, Budaya Organisasi LPD dan Kinerja LPD

Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis).

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Gianyar, terhadap pengurus LPD di Kabupaten Gianyar pada tahun 2014.

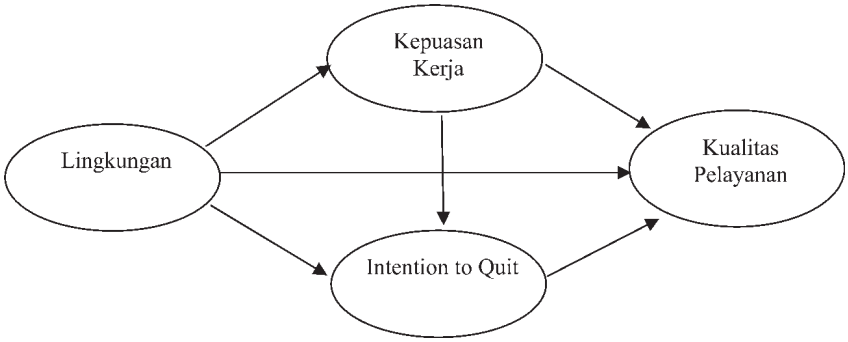
Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1) Kompetensi ketua LPD berpengaruh secara nyata terhadap kinerja LPD di Kabupaten Gianyar.
2) Motivasi ketua LPD berpengaruh secara nyata terhadap kinerja LPD di Kabupaten Gianyar.
3) Budaya organisasi LPD berpengaruh secara nyata terhadap kinerja LPD di Kabupaten Gianyar.
4) Kompetensi ketua LPD berpengaruh secara nyata terhadap budaya organisasi LPD di Kabupaten Gianyar.
5) Motivasi ketua LPD berpengaruh secara nyata terhadap budaya organisasi LPD di Kabupaten Gianyar.
6) Budaya organisasi LPD memediasi parsial pengaruh kompetensi ketua LPD terhadap kinerja LPD di Kabupaten Gianyar.
7) Budaya organisasi LPD memediasi parsial pengaruh motivasi ketua LPD terhadap kinerja LPD di Kabupaten Gianyar.

13.12. Supartha *et al.* (2015)

Penelitian ini mengkaji peran mediasi kepuasan kerja atas pengaruh lingkungan terhadap bintention to quit dan efeknya pada kualitas pelayanan kesehatan (Studi atas para medis yang bertugas pada Puskesmas di Kabupaten Klungkung).



Gambar 13.10. Kerangka Konsep Penelitian

Variabel dalam penelitian adalah: lingkungan, kepuasan kerja, *intention to quit* (keinginan untuk keluar kerja) dan kualitas pelayanan.

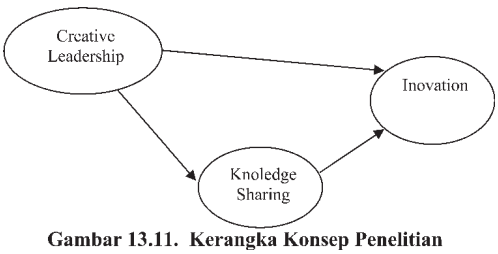
Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan Str*u*cture Equation Model (SEM PLS).
Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Klungkung, terhadap pelayanan paramedis di Puskesmas Klungkung pada tahun 2015.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kondisi lingkungan para medis akan meningkat pula kepuasan kerja para medis pada puskesmas di Kabupaten Klungkung.
2. Lingkungan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to quit*. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kondisi lingkungan para medis akan menurunkan *intention to quit* para medis pada puskesmas di Kabupaten Klungkung..
3. Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kondisi lingkungan para medis akan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan pada puskesmas di Kabupaten Klungkung.
4. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to quit*. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kepuasan kerja para medis akan menurunkan *intention to quit* para medis pada puskesmas di Kabupaten Klungkung.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kepuasan kerja para medis akan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan para medis pada puskesmas di Kabupaten Klungkung.
6. *Intention to quit* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat *intention to quit* para medis akan menurunkan kualitas pelayanan kesehatan para medis pada puskesmas di Kabupaten Klungkung. Namun demikian pengaruh *intention to quit* terhadap kualitas pelayanan tidak berpengaruh besar atau tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Kondisi ini membuktikan adanya hubungan terbalik antara variabel *intention to quit* dengan kualitas pelayanan

13.13. Ratih *et al*. (2016)

Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan kreatif (creative leadership) dan sharing pengetahuan (knoledge sharing) terhadap inovasi (inovation).



Gambar 13.11. Kerangka Konsep Penelitian

Variabel dalam penelitian adalah: Creative Leadership, Knoledge Sharing dan Inovation.

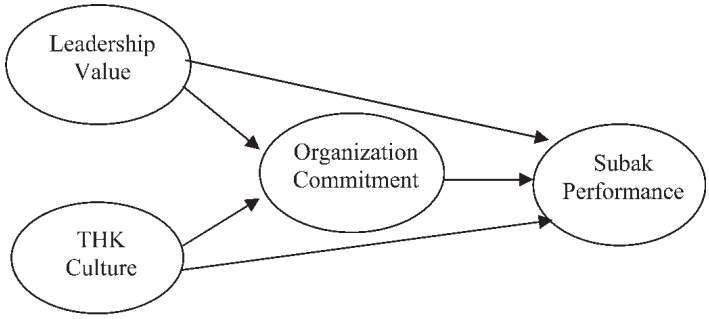
Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan Str*uc*ture Equation Model (SEM PLS).
Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Bali, terhadap industri kerajinan perak tahun 2016.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kreatif belum mampu meningkatkan inovasi jika didukung hanya kemampuan kreatif, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual dan kurang memperhatikan meluangkan waktu bagi karyawan untuk belajar dan melihat kesalahan sebagai pengalaman belajar.
2. Pelaksanaan berbagi pengetahuan yang baik, yang tercermin oleh dimensi variabel menyumbangkan pengetahuan dan pengetahuan terbukti meningkatkan inovasi.
3. Kepemimpinan kreatif dapat meningkatkan Berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan kepemimpinan kreatif yang dibangun dengan menggunakan pertanyaan tiga sub butir kemampuan kreatif dimensi, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual dapat meningkatkan proses dan pengetahuan collecting.
4. Menyumbangkan pengetahuan, kepemimpinan kreatif dalam industri kecil (perak) tidak terbukti mempengaruhi secara langsung dan peningkatan yang signifikan dalam inovasi, namun berperan penting berbagi pengetahuan pemediasi.
5. berbagi peran mediasi hubungan pengetahuan (mediasi lengkap) kepemimpinan kreatif pada inovasi produk dan proses. kepemimpinan kreatif memiliki peran yang lebih besar dalam proses berbagi berbagi pengetahuan dibandingkan dengan inovasi, dengan cara pemimpin mengordinir keingin karyawan menjadi informasi tentang hal-hal baru, berbagi keterampilan, dan berbagi pengetahuan yang industri yang semakin inovatif dalam proses inovasi dan menciptakan produk-produk inovatif.

13.14. Sapta *et al.* (2016)

Penelitian ini mengkaji peran nilai kepemimpinan, budaya THK terhadap komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja subak.



Gambar 13.12. Kerangka Konsep Penelitian

Variabel dalam penelitian adalah: leadership value, THK Culture, Organization Commitment dan Subak Performance.

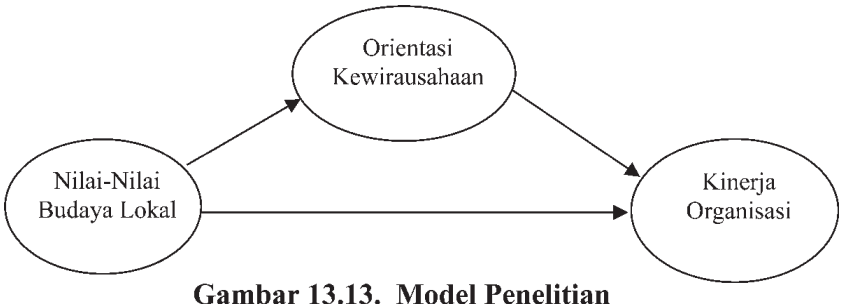
Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan Str*u*cture Equation Model (SEM PLS).
Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Bali, terhadap anggota subak tahun 2016.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan peningkatan nilai kepemimpinan tidak mampu memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja subak di Bali. Hal ini disebabkan kepemimpinan spiritual, kepemimpinan moral dan kepemimpinan manajerial. Para pimpinan seperti yang disebutkan di atas jika diterapkan dalam organisasi subak saat ini, tidak lagi relevan untuk pengembangan dan peningkatan kinerja subak di Bali.
2. Komitmen organisasi ternyata mediasi nilai kepemimpinan dalam peningkatan subak kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan dan keandalan nilai kepemimpinan mampu sepenuhnya dan benar-benar mempengaruhi peningkatan kinerja subak. Hal ini disebabkan nilai-nilai kepemimpinan seperti spiritual, moral, dan manajerial ketika sepenuhnya dimediasi oleh komitmen organisasi ternyata dilihat sebagai variabel yang menentukan dalam meningkatkan kinerja subak.
3. Komitmen organisasi rupanya mampu memediasi sebagian variabel budaya THK pada kinerja subak. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan dan keandalan budaya THK mampu mempengaruhi peningkatan kinerja subak. Hal ini disebabkan budaya THK seperti Parahyangan, Pawongan dan Palemahan ketika dimediasi oleh komitmen organisasi ternyata dilihat sebagai variabel menentukan dalam meningkatkan kinerja subak.

13.15. Sitiari *et al*. (2016)

Penelitian ini mengkaji peran orientasi kewirausahaan dalam memediasi pengaruh nilai-nilai budaya lokal Bali terhadap kinerja organisasi.



Gambar 13.13. Model Penelitian

Variabel dalam penelitian adalah: Nilai-Nilai Budaya Lokal, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi.

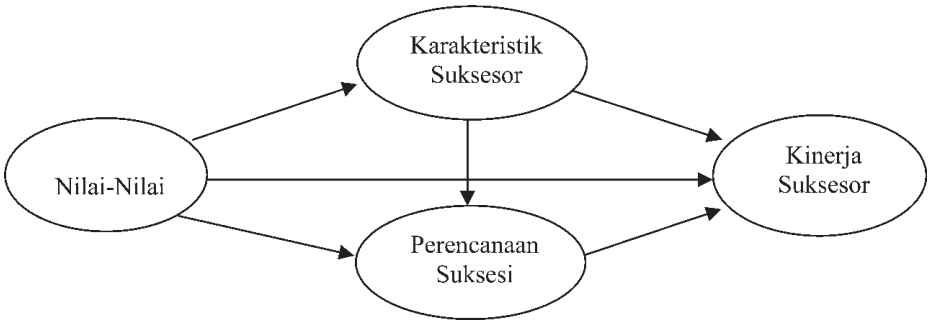
Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan Str*u*cture Equation Model (SEM PLS).
Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Bali, terhadap manajer Koperasi Non KUD yang memiliki unit simpan pinjam yang ada di 8 Kabupaten dan 1 Kota di Bali pada tahun 2016.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai-nilai budaya lokal berpengaruh pisitif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Artinya apabila nilai-nilai budaya semakin kuat maka orientasi kewirausahaan semakin kuat
2. Nilai-nilai budaya lokal berpengaruh pisitif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya apabila nilai-nilai budaya semakin kuat maka kinerja organisasi semakin kuat.
3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Apabila orientasi kewirausahaan semakin tinggi maka kinerja organisasi (koperaasi) semakin tinggi.
4. Orientasi kewirausahaan memediasi pengaruh nilai-nilai budaya lokal terhadap kinerja organisasi. Artinya orientasi kewirausahaan mempunyai kapasitas dalam meningkatkan kinerja organisasi.

13.16. Martini *et al*. (2016)

Penelitian ini mengkaji suksesi perusahaan keluarga untuk meningkatkan kinerja suksesor dengan mengkaji variabel : nilai-nilai, karakteristik suksesor, perencanaan suksesi dan kinerja suksesor.



Gambar 13.14. Kerangka Konsep Penelitian

Variabel dalam penelitian adalah: Nilai-Nilai, Karakteristik Suksesor, Perencanaan Susksesi dan Kinerja Suksesor.

Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan Partial Least Square Path Modeling (PLS PM).

Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Bali, terhadap perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri tekstil dan tenun di Bali, pada tahun 2016.

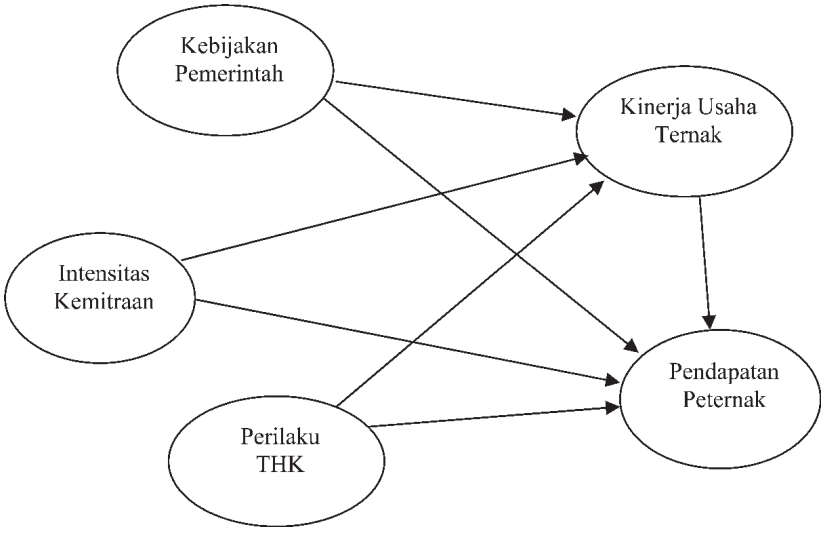
Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai-nilai berpengaruh positif dan signifikan terhadap karakteristik suksesor.

2. Nilai-nilai berpengaruh terhadap perencanaan suksesi.
3. Karakteristik suksesor berpengaruh positif dan signifikan perencanaan suksesi
4. Secara empiris nilai-nilai tidak berpengaruh terhadap kinerja suksesor.
5. Karakteristik suksesor berpengaruh positif dan signifikan kinerja suksesor.
6. Perencanaan suksesor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja suksesor
7. Karakteristik suksesor dan perencanaan suksesi dinyatakan sebagai mediator ganda yang bersifat full mediation antara pengaruh nilai-nilai tehadap kinerja suksesor.
8. Nilai-nilai tidak berpengauh langsung terhadap perencanaan suksesi
9. Perencanaan suksesi memiliki peran mediasi parsil terhadap hubungan karakteristik suksesor dengan kinerja suksesor.

13.17. Budiana (2017)

Penelitian ini mengkaji Pengaruh Kebijakan Pemerintah, Intensitas Kemitraan dan Perilaku THK terhadap Kinerja Usaha Ternak dan Pendapatan Peternak di Provinsi Bali dengan mengkaji variabel : Kebijakan Pemerintah, Intensitas Kemitraan, Perilaku THK, Kinerja Usaha Ternak dan Pendapatan Peternak.



Gambar 13.15. Kerangka Konsep Penelitian

Variabel dalam penelitian adalah: Kebijakan Pemerintah, Intensitas Kemitraan, Perilaku THK, Kinerja Usaha Ternak dan Pendapatan Peternak.

Analisis dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan Str*u*cture Equation Model (SEM PLS).

Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Bali, dengan mengambil sampel sebanyak 144 orang peternak ayam ras pedaging Kabupaten/Kota di Bali, pada tahun 2016.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan Pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha ternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali
2. Intensitas kemitraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha ternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali
3. Perilaku THK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha ternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali
4. Kebijakan Pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan peternak.
5. Intensitas kemitraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan peternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali
6. Perilaku THK berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan peternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali
7. Kinerja usaha ternak berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan peternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali
8. Kinerja usaha ternak memediasi secara tidak sempurna pengaruh kebijakan pemerintah terhadap pendapatan peternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali
9. Kinerja usaha ternak memediasi secara tidak sempurna pengaruh intensitas kemitraan terhadap pendapatan peternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali
10. Kinerja usaha ternak memediasi secara tidak sempurna pengaruh perilaku THK terhadap pendapatan peternak ayam ras pedaging di Provinsi Bali

DAFTAR PUSTAKA

Alderfer, C.P., 1972, *Existence Relatedness, and Growth: Human Needs is Organizational Settings,* New York: Free Press.

Atmosoeprapto, K., 2001, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan,* Gramedia, Jakarta.

Badeni. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Kedua. ISBN: 978-602-7825-87-1. Alfabeta. Bandung.

Bourantas Dimitris and Nancy Papalexandris, 1993. Differences in Leadership Behaviour and Influence Between Public and Private Organizations in Greece, *The International Journal of Human Resources Management,* Vol. 4, No. 4, pp. 859 – 871.

Budiana Dewa Ny*oman.* 2017. Pengaruh Kebijakan Pemerintah, Intensitas Kemitraan dan Perilaku THK terhadap Kinerja Usaha Ternak dan Pendapatan Peternak di Provinsi Bali. *Disertasi*. Program Paascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.

Chen Li Yueh, 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle – sized Firms of Taiwan, *The Journal of American Academy of Business,* Cambridge, September . *pp. 432 – 438.*

George Boyne and Jay Dahya, 2002. Executive Succession and the Performance of Public Organizations, *Public Administration,* Vol. 80, No. 1, pp. 179 – 200.

George, Jennifer M dan Gareth R. Jones. (2002), *Organizational Behavior*. 3th edition. NJ: Prentice Hall.

Gordon, Judith R., 2002, *Organizational Behavior, A Diagnostic Approach*. 7th edition. NJ: Prentice Hall.

Greiner, Larry E., 1972, *Evolution and Revolution as Organization Grow,* Harvard Business Review, (July-August 1972).

Griffin Ricky W. and Gregory Moorhead. 2014. *Organizational Behavior : Managing People and Organizations.* Eleventh Edition. South-Western. USA.

Hersey Paul & Ken Blanchard, 1995, *Perilaku Organisasi*: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.

Lewin, K. 1951, *Field Theory in Social Science,* D. Cartwright, ed. New York:Harper b& Brothers.

Likert, Rensis, 1967, *Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process*, *Personel Psychology,* II, No. 3.

Marrow, A.J. D.G. Bowers and S.E. Seashore, 1976, *Management by Participation,* New York: Harper & Row, Publishers.

Martini Budi Luh Kadek, Supartha Wayan Gede, Manuati Dewi I Gusti Ayu, Adnyana Sudibya I Gede. 2016. The Impact of Succession on the Family Business Performance in Bali Province.

Maslow, Abraham, 1965, *The Psychic Management, Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc, and The Dorsey Press.*

McClelland, D., and D.H. Burnham, 1976, *Power is The Great Motivation, Harvard Business Review*, (March-April 1976).

McGregor, Douglas, 1944, *Conditions of Effective Leadership in Industrial Organization, Journal of Consulting Psychologists.*

McShane Steven L and Mary Ann Von Glinow (2008), Organizational Behavior, *Fourth* Edition, McGraw-Hill International Edition. New York.

Mintzberg H. Ahlstrand B., and Lampel J. 1988. *Strategy Safari: A Guided Tour Throuhg The Wilds of Strategic Management.* New York USA: The Free Press.

Ndraha Taliziduhu, 1997, *Budaya Organisasi,* Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Rachel Parker and Lisa Bradly, 2000. Organisational Culture in the Public Sector ; Evidence from Six Organisations, *The International Journal of Public Sector Management,* Vo. 13, No. 2, pp. 125 – 141.

Ralph J. Masi and Robert A. Cooke, 2000. Effects of Tranformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, No. 1, pp. 16 – 47.

Ratih Dewi Kumala Ida Ayu, Wayan Gede Supartha, I Gusti Ayu Manuati Dewi and Desak Ketut Sintaasih. 2016. Creative Leadership, Knowledge Sharing and Innovation : Evidence of Small and Medium Enterprises. *European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.8, No.5.*

Ratmawati Dwi & Nurri Herachwati, 2007, *Perilaku Organisasi,* Cetakan ketiga, Universitas Terbuka.

Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2013, *Organizational Behavior*. 15th Edition, Pearson Printice All. Person Education Limited. England.

Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 16, Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Ruky, S. Achmad, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima,* Gramedia, Jakarta.

Sapta Setia I Ketut, Wayan Gde Supartha, I Gede Riana and Made Subudi. 2016. The Role of Organizational Commitment on Mediating the Relationship Between Leadership and Tri Hita Karana Culture with Subak Performance in Bali. *European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.8, No.26*.

Sitiari Ni Wayan. 2016. Peran Orientasi Kewirausahaan Dalam Memediasi Pengaruh Nilai-Nilai Budaya Lokal Bali Terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Koperasi Non KUD di Bali). *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Udayana.

Soesilo, I. Nining, 2000, *Reformasi Pembangunan Dengan Langkah-Langkah Manajemen Strategik,* Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, FE-UI, Jakarta.

Sondang P. Siagian, 2000, *Teori Pengembangan Organisasi,* Bumi Aksara, Jakarta.

Suana I Wayan, Eka Afnan Troena, Supartha Wayan Gede and Rofiaty. 2014. The Role of *Tri Hita Karana* (Thk) Culture and Business Environment toward Personality and Entrepreneurial Spirit (Study on the Members of Chambers Of Commerce in Bali Province). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 3. Ver. II (Feb. 2014), PP 09-19.*

Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 2000, *Organisasi Perusahaan*, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta.

Supartha Wayan Gede, Suana I Wayan, Mudiartha Utama, Ardana I Komang dan Supriyadi. 2015. Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Pengaruh Lingkungan Terhadap Intention to Quit dan Efeknya pada Kualitas Pelayanan Kesehatan (Studi Atas Para Medis yang Bertugas pada Puskesmas di Kabupaten Klungkung). Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana.

Supartha Wayan Gede, Suana I Wayan, Saroyeni Priartini Putu, Surya Putra Made, Manuati Dewi I G. A. 2014. *Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Ketua LPD Terhadap Kinerja LPD (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa/LPD di Kabupaten Gianyar)*. Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Udayana.

Supartha Wayan Gede, Suana I Wayan, Surya Putra Made, Ardana I Komang dan Kartika Dewi A.A Sg. 2014. *Aplikasi Analisis Deskriptif Atas Gaya Kepemimpinan Dua Calon Presiden Republik Indonesia 2014 – 2019*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana.

Supartha Wayan Gede. 2010. *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan : Transformasi Nilai Ideal Menjadi Faktual Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. Orasi Ilmiah.* Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

Syarifudin Zainal & Hassel Nogi S. Tangkilisan, 2004, *Kinerja Organisasi Publik: Manajemen Publik Untuk Menciptakan Kota Bersih dan Nyaman Dihuni*, Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia (YPAPI), Yogyakarta.

Taylor, Frederic W., 1911, *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Brothers.

Tyson Shaun & Tony Jackson, 2000, The Essense of *Organizational Behavior,* Cetakan Pertama, ANDI Jogjakarta.

Van B. Prabhu and Andrew Robson, 2000. Impact of Leadership and Senior Management Commitment on Business Exellence : an Empirical Study in the North East of England, *Total Quality Management*, Vo. 11, No. 4/5 & 6, pp. 399 – 409.

Weber, Max, 1969, *The Theory of Social and Economic Organization, trans. A. H. Henderson, and ed. Talcott Parsons, New York:Oxford University Press.*

Woodward, J., 1996, *Industrial Organization: Thery and Practice, Oxford University Press, London.*

Wren Daniel A. 2005. The History of Management Thought. Fifth edition. Jhon Wiley & Sons, Inc.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi 10
Tabel 2.1. Enam Belas Sifat Kepribadian Utama 21
Tabel 6.1. Hubungan Antara Konflik Dengan Prestasi Kerja 47
Tabel 7.1. Tiga Gaya Kepemimpinan 70
Tabel 7.2. Berbagai Macam Gaya Kepemimpinan 89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1. Proses Belajar 48
Gambar 5.2. Variabel Kunci Yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi 54
Gambar 6.1. Jenis-Jenis Kelompok Dalam Organisasi 59
Gambar 6.2. Apakah Suatu Tindakan Politik Bersifat Etis 81
Gambar 7.1. Managerial Grid 90
Gambar 7.2. Model Efektif Kepemimpinan 3-D 91
Gambar 7.3. Kontinum Kepemimpinan Yang Berhasil dan Tidak Efektif 95
Gambar 7.4. Kontinum Kepemimpinan Yang Berhasil dan Efektif 96
Gambar 8.1. Proses Komunikasi 100
Gambar 8.2. Bentuk-Bentuk Jaringan Komunikasi 104
Gambar 8.3. Aliran Komunikasi Formal Dalam Organisasi 107
Gambar 8.4. Proses Pengambilan Keputusan 112
Gambar 8.5. Jenis Keputusan Yang Dibuat Oleh Berbagai Tingkat Manajemen 117
Gambar 9.1. Hubungan Antara Strategi, Struktur dan Lingkungan 140
Gambar 10.1. Model Sosialisasi 152
Gambar 10.2. Bagaimana Cara Budaya Organisasi Terbentuk 152
Gambar 13.1. Pengaruh sikap pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap kepuasan karyawan, dan komitmen karyawan atas organisasi. 188
Gambar 13.2. Pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi 189

BIODATA SINGKAT PENULIS

Prof. Dr. Wayan Gede Supartha, SE, SU. Dilahirkan di Singapadu Gianyar pada tahun 1955. Menamatkan pendidikan Program S1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana tahun 1979 dan pada tahun 1984 menyelesaikan program S2 Manajemen di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Program S3 Ilmu Ekonomi Konsentrasi Manajemen diselesaikan di Universitas Airlangga, Surabaya pada tahun 2006. Sejak tahun 1980 sampai sekarang menjadi Dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana. Pada tahun 1986 sampai 1994, menjadi Konsultan Revenue Improvement Action Plan (RIAP) dalam Proyek Bali Urban Infrastructure Programe (BUIP) Provinsi Bali dan sejak 2000-2017 menjadi Anggota Dewan Pengupahan Provinsi Bali. Pada tahun 2004-2006, menduduki jabatan Ketua Program Magister Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana. Tahun 2010 dikukuhkan menjadi Guru Besar Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan Orasi Ilmiah " Budaya Organisasi dan Kepemimpinan : Transformasi Nilai Ideal Menjadi Faktual Dalam Meningkatkan Budaya Organisasi.

Dr. Desak Ketut Sintaasih, SE., M.Si. Dilahirkan di Abiansemal, Badung pada tahun 1959. Menamatkan pendidikan S1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana tahun 1983 dan pada tahun 1996 menyelesaikan program S2 Manajemen di Universitas Airlangga, Surabaya. Program S3 Ilmu Manajemen diselesaikan di Universitas Brawijaya, Malang pada tahun 2011. Sejak tahun 1986 sampai sekarang menjadi Dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana. Pada tahun 1999 - 2014 dan 2004-2008 menjabat Sekretaris Jurusam Manajemen FEB Unud, serta pada tahun 2013 – 2017 menjabat sebagai Ketua Program Magister Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana.

Penerbit
CV. Setia Bakti

ISBN 978-602-9138-89-4